

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

С.В. Кулакова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Учебное пособие

Костанай, 2024

УДК 658
ББК 65.05
К90

*Рекомендовано к печати
ученым советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»*

Авторы: Кулакова С.В., доцент кафедры экономика, кандидат экономических наук,

Рецензент: Маер О.И., доцент кафедры экономика Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ», доктор PhD.

Епанчинцева С.Э. Алматинский технический университет, доктор PhD, сениор-лектор кафедры Экономика и менеджмент.

К90 **Антикризисное управление:** учебное пособие / Сост.: С.В. Кулакова. – Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2024. – 162 с.

В учебном пособии описаны основные понятия, определения и методология антикризисного управления. Определены этапы, цели и задачи проведения антикризисных процедур, рассмотрены их сущность и содержание. Приведена методика поведения диагностики причин кризисных процессов в социально-экономических системах. Пособие может быть использовано для подготовки бакалавров по курсу «Антикризисное управление» «Антикризисное управление на предприятии», а также для студентов, обучающихся дисциплинам.

Предназначено для студентов направлений подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент».

ISBN 978-601-82171-1-1

© С.В. Кулакова, 2024
© Костанайский филиал
ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 5 |
| 1 Введение в антикризисное управление | 7 |
| 1.1 Понятие и сущность антикризисного управления | 7 |
| 1.2 Методология антикризисного управления..... | 11 |
| 1.3 Основные принципы антикризисного управления..... | 13 |
| 1.4 Общие и специфические функции АКУ | 13 |
| 1.5 Понятие и критерии эффективности антикризисного управления..... | 16 |
| Вопросы для самопроверки..... | 18 |
| 2 Государственное антикризисное регулирование..... | 20 |
| 2.1 Государственные финансы и бюджет | 20 |
| 2.2 Антикризисная экономическая политика..... | 20 |
| 2.3 Цели, функции и методы антикризисного регулирования | 23 |
| 2.4 Участники правового регулирования кризисной ситуации | 24 |
| Вопросы для самопроверки..... | 25 |
| 3 Диагностика как процесс и функция в антикризисном управлении | 26 |
| 3.1 Характеристика, цели и функции диагностики | 26 |
| 3.2 Многоконтурная модель диагностики..... | 29 |
| 3.3 Оценка и прогнозирование финансового состояния организации | 33 |
| 3.4 Экспресс-диагностика. | 38 |
| 3.5 Общая диагностика..... | 48 |
| 3.6 Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства..... | 51 |
| 3.7 Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики | |
| Г.В. Савицкой | 57 |
| 3.8 Комплексная диагностика..... | 62 |
| 3.9 Система диагностики предприятия..... | 63 |
| Вопросы для самопроверки..... | 66 |
| 4 Экономический и правовой механизмы антикризисного управления .. | 69 |
| 4.1 Наблюдение | 69 |
| 4.2 Финансовое оздоровление | 71 |
| 4.3 Внешнее управление..... | 72 |
| 4.4 Конкурсное производство | 74 |
| 4.5 Мировое соглашение | 76 |
| 4.6 Банкротство индивидуальных предпринимателей..... | 77 |
| 4.7 Упрощенные процедуры банкротства | 77 |
| Вопросы для самопроверки..... | 79 |
| 5 Теория и практика управления персоналом в условиях кризиса..... | 80 |
| 5.1 Человеческий фактор и кризисы | 80 |
| 5.2 Содержание понятия «человеческий капитал»..... | 81 |
| 5.3 Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами | 83 |
| 5.4 Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления .. | 84 |
| 5.5 Управление развитием человеческого капитала | 85 |

| | | |
|-----|---|-----|
| | Вопросы для самопроверки..... | 86 |
| 6 | Финансовый менеджмент в кризисной ситуации..... | 87 |
| 6.1 | Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации | 87 |
| 6.2 | Формирование эффективной системы финансового планирования | 88 |
| 6.3 | Рационализация работы финансовой службы организации..... | 93 |
| 6.4 | Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления..... | 94 |
| 7 | Маркетинг в антикризисном управлении..... | 100 |
| 7.1 | Значение маркетинговой деятельности в период кризиса..... | 100 |
| 7.2 | Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация..... | 102 |
| 7.3 | Использование средств маркетинга в антикризисном управлении..... | 105 |
| 7.4 | Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации..... | 107 |
| | Вопросы для самопроверки..... | 111 |
| 8 | Инвестиции, инновации, риски в антикризисном управлении | 112 |
| 8.1 | Природа и классификация управленческих рисков | 112 |
| 8.2 | Антикризисное управление риском | 116 |
| 8.3 | Методы оценки инвестиционного риска | 118 |
| 8.4 | Инвестиционные решения в антикризисном управлении | 119 |
| 8.5 | Источники финансирования инвестиций | 120 |
| 8.6 | Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий | 122 |
| 8.7 | Инновационный процесс как фактор антикризисного управления..... | 127 |
| 8.8 | Инновационный потенциал предприятий и его роль в антикризисном управлении | 129 |
| 8.9 | Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса..... | 130 |
| | Вопросы для самопроверки..... | 132 |
| | ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» | 133 |
| | ГЛОССАРИЙ..... | 144 |
| | СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 149 |
| | ПРИЛОЖЕНИЯ | 151 |
| 1 | Бизнес-план финансового оздоровления предприятия..... | 151 |
| 2 | Функции консультанта по инвестиционному проектированию | 159 |
| 3 | Разработка стратегии развития предприятия..... | 160 |

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление выступает как одна из наиболее динамично развивающихся сфер в экономической и юридической практике. Эта дисциплина становится неотъемлемой для многих предприятий, особенно тех, которые оперируют в отраслях с высокими темпами экономического роста. Основой для антикризисного управления является законодательство о банкротстве, обеспечивающее нормативно-правовую базу для его реализации.

Высокая важность антикризисного управления в современной экономике России неоспорима, так как оно позволяет не только реагировать на текущие вызовы, но и прогнозировать будущие изменения в бизнес-среде, предотвращая потенциальные угрозы. Антикризисное управление включает в себя меры, направленные на усиление контроля за финансовыми потоками, оптимизацию затрат, пересмотр стратегии развития и реструктуризацию активов.

Центральное место в антикризисном управлении занимает разработка и реализация комплексной стратегии, включающей как срочные, так и долгосрочные меры по стабилизации деятельности предприятия. Особое внимание уделяется также созданию эффективной коммуникационной стратегии для поддержания доверия среди инвесторов, партнеров и клиентов. Ключевым элементом успешного антикризисного управления является его гибкость и способность адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям рынка, что позволяет компаниям не просто выживать в условиях нестабильности, но и находить новые возможности для роста и развития.

В условиях стабильного экономического роста многие организации склонны игнорировать подготовку к потенциальным кризисным ситуациям, концентрируясь на текущих успехах и стратегическом планировании развития. Руководители часто ориентируются на оптимистичные сценарии, отводя на второй план разработку контингентных планов и мер по снижению рисков.

В современной динамичной бизнес-среде, однако, предприятия должны адаптироваться к быстро меняющимся условиям для обеспечения своей долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности. Важно не только анализировать текущее финансовое состояние предприятия, но и прогнозировать его будущие показатели на основе тщательного анализа внешних и внутренних данных. Внедрение инновационных технологий и обновление технической базы являются основой для повышения производственной эффективности и снижения затрат, что напрямую способствует улучшению конкурентоспособности предприятия на мировом рынке.

Вместе с тем, управление человеческими ресурсами и корпоративная социальная ответственность играют важную роль в поддержании морального и психологического климата в коллективе, что особенно важно в периоды неопределенности и изменений. Организационное развитие и подготовка кадров к эффективной работе в условиях кризиса также являются существенной частью антикризисной стратегии.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- основные инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков;

- специфику и особенности оценки риска в реальном секторе экономики.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики;

- применять современные подходы к определению риска, осуществлять мониторинг ключевых индикаторов, предлагает разработанные мероприятия по минимизации и снижению отрицательных последствий риска и кризисных ситуаций.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен владеть:

- навыками использования специализированного программного обеспечения и информационно-аналитических систем для оценки рисков и управления ими, применяет интеграцию управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса управления;

- навыками моделирования рисков и кризисов с целью их предупреждения и снижения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен быть компетентным:

- оценивать риски и предлагать мероприятия для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций.

1 Введение в антикризисное управление

1.1 Понятие и сущность антикризисного управления

Антикризисное управление включает в себя комплекс мер, направленных на минимизацию потерь и восстановление стабильности и рентабельности деятельности организации. Оно может включать реструктуризацию долгов, оптимизацию затрат, переориентацию бизнес-модели, усиление контроля за денежными потоками, управление изменениями и множество других функций. Цель антикризисного управления — не только вывести компанию из состояния кризиса, но и создать условия для её дальнейшего развития и устойчивого функционирования в будущем.

Категория «антикризисное управление» служит для понятийной демаркации этого вида управленческой деятельности от других подходов. Многозначность и комплексность данного термина в экономической и управленческой литературе отражает двойственную природу кризисов, которые одновременно несут в себе разрушительные и творческие начала. Каждый кризис создает условия для развития, освобождая организации от устаревших стратегий и стимулируя поиск новых подходов.

Неоднозначность и разнообразие содержания кризисных явлений вызывают различия в классификации экономических кризисов и циклов. Именно эта разнообразность способствует более глубокому пониманию процессов, которые могут быть классифицированы как кризисные.

Эффективность антикризисного управления зависит от множества факторов, включая глубину и своевременность аналитической работы, умение управляющего состава принимать нестандартные решения, а также способность к быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Важно отметить, что успешное антикризисное управление не ограничивается только реактивными мерами по устранению уже возникших проблем, но также включает проактивный подход, направленный на предотвращение потенциальных угроз.

Одним из ключевых аспектов АКУ является диверсификация деятельности предприятия, которая позволяет снизить зависимость от определённых рыночных сегментов или источников дохода. Это может включать в себя внедрение новых продуктов или услуг, освоение новых рынков, а также оптимизацию внутренних процессов для повышения операционной эффективности. Также значимым элементом антикризисного управления является риск-менеджмент, который предполагает систематическое идентификацию, анализ и управление потенциальными рисками, способными повлиять на финансовое и операционное состояние организации.

Следует отметить, что антикризисное управление требует высокой квалификации и профессионализма менеджеров, глубокого понимания специфики отрасли и рынка, а также умения работать в условиях неопределенности и стресса. Таким образом, обучение и подготовка кадров, способных эффективно управлять в кризисных ситуациях, становятся

приоритетной задачей для современных образовательных программ в области управления.

Экономическая деятельность, в свою очередь, охватывает широкий спектр действий людей, направленных на обеспечение общества необходимыми материальными ресурсами. Социально-экономические системы (СЭС), функционирующие в рамках данной деятельности, подвержены циклическим закономерностям, что ведет к периодическому возникновению кризисов. Различные аспекты таких систем и их взаимосвязи создают сложный пласт проблем, связанных с их циклическим развитием.

Антикризисное управление (АКУ) является инструментом, который позволяет эффективно решать поставленные проблемы, используя комплексный подход для предотвращения, управления и преодоления кризисных ситуаций в предприятиях и организациях. В экономической литературе можно встретить множество определений данного понятия, некоторые из которых систематизированы в таблице 1, что позволяет глубже понять различные интерпретации и подходы к антикризисному управлению.

Таблица 1 – Концепции антикризисного управления¹

| Автор | Краткое содержание концепции антикризисного управления |
|---------------|--|
| R. Ноен | Деятельность, направленная на преодоление кризисного состояния, угрожающего стабильности и существованию социально-экономических систем (СЭС), требует особого фокуса на выживание. В таких условиях приоритет отдается решению насущных, краткосрочных проблем, что неизбежно сопровождается принятием строгих и оперативных управленческих решений. Эта деятельность включает в себя мобилизацию всех доступных ресурсов и адаптацию управленческих процессов для обеспечения быстрого и эффективного реагирования на кризисные вызовы, минимизируя негативные последствия и восстанавливая функциональную устойчивость системы. |
| H.G. Becker | Создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном пункте и разработать новый курс развития |
| А.Г. Грязнова | Управление предприятием включает в себя комплексный и системный подход, направленный на снижение возможных рисков, которые могут оказать негативное воздействие на бизнес. Это достигается путем привлечения разнообразных современных методов управления и разработки специализированных стратегических программ. |
| А. Колосс | Подготовка и организация мероприятий для поддержания оптимальных параметров окружающей среды - важный процесс, который помогает сохранить здоровье экосистемы. Разработка и реализация планов по сохранению нормального состояния СЭС требует особого внимания к базовым параметрам, на которых строится равновесие природы. |

¹ Составлено автором по [1; 6-8]

Продолжение таблицы 1

| | |
|-------------------|--|
| В. И. Кошкин | Комбинация разнообразных стратегий и инструментов для проведения антикризисных мероприятий на конкретной организации, находящейся в долгах. |
| Э.М. Коротков | Эффективное управление СЭС включает в себя прогнозирование возможных кризисов, анализ их признаков, разработку мер по предотвращению отрицательных последствий и использование опыта для дальнейшего развития. |
| Р. Ноен | Для преодоления угрозы выживанию СЭС необходимо активное вмешательство, направленное на восстановление и укрепление их состояния. Важно переключить внимание с краткосрочных проблем на долгосрочные перспективы, проводить осмысленные и целенаправленные мероприятия, способствующие устойчивому развитию системы. |
| С. А. Дведенидова | Важной задачей является создание комплексной системы управленческих мер, направленных на выявление, предотвращение и решение кризисных ситуаций на всех уровнях экономики. Эта система должна включать в себя меры по диагностике, предупреждению и преодолению кризисов, начиная с их профилактики |
| В.В. Пилипчук | комплексный подход, направленный на предотвращение и ликвидацию негативных событий, влияющих на деятельность бизнеса. Путем использования всей опытности менеджмента, разработки и реализации специальной стратегической программы можно преодолеть временные трудности, укрепить рыночное положение и обеспечить стабильность в любых обстоятельствах. |
| И.А. Марчева | Управление кризисом в экономике предполагает не только предвидение возможной опасности, но и анализ всех симптомов, указывающих на его приближение. Действенные меры по снижению негативных последствий кризиса должны быть приняты незамедлительно. Более того, важно использовать сам кризис как возможность для дальнейшего развития экономики и социально-экономической сферы. |
| Э.А. Уткин | Создание условий, при которых финансовые трудности не станут постоянными и стабильными, является ключевой задачей для успешного управления финансовыми ресурсами. Необходимо наладить эффективный механизм управления, способный оперативно решать возникающие проблемы до того, как они превратятся в необратимые последствия. |
| М. Jaenicke | Системный подход к управлению, ориентированный на предупреждение кризисных ситуаций, снижение их воздействия и использование негативных факторов для стимулирования развития организации, отрасли либо национальной экономики, является ключевым элементом эффективного управления. Стратегическое планирование и оперативное принятие решений в условиях нестабильности помогают избежать серьезных проблем и обеспечить устойчивость в долгосрочной перспективе. |

В организации на любом этапе её развития непременно присутствует потенциал кризиса, даже когда внешние признаки его отсутствуют. В этом контексте, по мнению ряда экономических теоретиков, управление социально-

экономическими системами (СЭС) должно постоянно включать элементы антикризисного управления. Такое управление предполагает разработку и реализацию системного подхода, в рамках которого основное внимание уделяется профилактике потенциальных кризисов, включая систематическую диагностику рисков банкротства. Важную роль в АКУ играет также культура организации, включая принципы лидерства, корпоративные ценности и стандарты поведения, которые должны быть направлены на поддержание морального духа сотрудников и их готовности к изменениям. Эффективное лидерство в условиях кризиса способствует укреплению командного духа, мотивации и лояльности персонала, что крайне важно для преодоления сложностей и достижения стратегических целей предприятия.

Антикризисное управление требует от организации умения внедрять инновационные технологии и методы работы, что позволяет не только сократить издержки, но и открыть новые направления для роста и развития. Применение передовых информационных систем для мониторинга и анализа данных, цифровизация бизнес-процессов и умение быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды становятся определяющими факторами успешного выхода из кризиса и дальнейшего развития организации.

Таблица 2 – Антиципативное и реактивное антикризисное управление²

| Наименование | Краткое содержание |
|---|--|
| Реактивный антикризисный менеджмент | это подход в управлении, при котором организация начинает действовать только после возникновения кризиса. Методы реактивного управления включают быстрые реакции на уже возникшие проблемы, в том числе сокращение расходов, переговоры о реструктуризации долгов и оптимизацию штата. Основная цель реактивного управления — минимизация ущерба и стабилизация операций в кратчайшие сроки. |
| Антиципативный антикризисный менеджмент | это проактивный подход к управлению, при котором организация предвидит потенциальные кризисы и разрабатывает стратегии их предотвращения заранее. Включает в себя анализ рынков, прогнозирование экономических и отраслевых тенденций, оценку рисков и создание планов по снижению уязвимости. |

Таким образом, антикризисное управление (АКУ) представляет собой комплекс мер, направленных на преодоление или минимизацию негативных последствий экономических кризисов в организации. Оно включает в себя раннюю диагностику проблем, срочное реагирование на угрозы, адекватное применение мер по устранению или предотвращению кризисных явлений, и полное использование внутренних возможностей предприятия для восстановления. АКУ может приводить к различным результатам: от сохранения и обновления деятельности организации до её частичной или полной ликвидации.

² Составлено автором

Ключевые элементы АКУ включают мониторинг ситуации, анализ внутренних и внешних причин кризиса, разработку и реализацию стратегий по управлению кризисом. Эти стратегии могут быть антиципативными, предусматривая возможные кризисные сценарии и разрабатывая планы реагирования до их наступления, превентивными, направленными на предотвращение кризиса, реактивными, которые активизируются после наступления кризиса, и реабилитационными, целью которых является восстановление после кризиса.

Антикризисное управление требует комплексного подхода, включающего элементы стратегического планирования, операционного управления, а также использования аналитических и прогностических методов для эффективного преодоления кризисных ситуаций в организации.

1.2 Методология антикризисного управления

Методология управления представляет собой упорядоченный подход к организации работы, который строится на установлении целей, определении приоритетов, выборе стратегий и методов их достижения. В рамках антикризисного управления функционирует ряд ключевых инструментов, которые охватывают основные аспекты управленческой практики:

- Разработка системы учета и мониторинга, основанной на диагностических методах, позволяющих отслеживать кризисные процессы;
- Оценка финансового состояния компании и анализ ее будущих перспектив;
- Выявление наличия кризисных ситуаций (определение проблемных областей);
- Проведение антикризисного реинжиниринга для оптимизации бизнес-процессов;
- Реорганизация предприятия, осуществляемая на основе стратегического планирования и антикризисных инновационных решений;
- Корректировка управления внутри компании для повышения её эффективности;
- Исследование тенденций в развитии социально-экономических систем, чтобы быть в курсе изменений и адаптироваться к ним.

Эти элементы совместно формируют комплексный подход к управлению кризисными ситуациями, позволяя предприятию не только выживать в сложных условиях, но и развиваться, находя новые возможности для роста.

Используя системный подход в антикризисном управлении, менеджеры и специалисты разрабатывают стратегии, которые способствуют укреплению устойчивости предприятия к потенциальным кризисным ситуациям. Это подразумевает активное использование инструментов риск-менеджмента и сценарного планирования, позволяющих не только минимизировать возможные угрозы, но и использовать кризисные ситуации как возможность для роста и развития.

Антикризисное управление также требует развития компетенций в области прогнозирования и идентификации ранних сигналов кризисных явлений. Важной составляющей является создание механизмов быстрого реагирования, включая оперативные группы и кризисные штабы, готовые к мобилизации ресурсов для немедленного решения возникающих проблем. Применение антикризисного управления позволяет не только обеспечить стабильное функционирование предприятия в условиях нестабильности и изменчивости рыночной среды, но и создать предпосылки для его развития через инновации и оптимизацию, способствующую повышению конкурентоспособности и достижению стратегических целей.

Антикризисное управление выступает не просто как набор мер по снижению негативного воздействия кризисных ситуаций, но и как стратегический подход к преобразованию кризисов в ценные возможности для дальнейшего развития и усиления резилентности социально-экономических систем.

В рамках антикризисного управления рассматривается возможность использования кризисных моментов как точек роста, где правильно направленные усилия могут преобразовать потенциальные угрозы в возможности для развития. Акцентируется внимание на необходимости разработки механизмов раннего реагирования и прогнозирования, которые позволяют идентифицировать признаки кризисных изменений на раннем этапе и принимать адекватные управленческие решения.

Для этого применяются современные аналитические инструменты и технологии, такие как большие данные и искусственный интеллект, которые обеспечивают сбор, обработку и анализ данных о функционировании СЭС в реальном времени. Это позволяет не только отслеживать текущее состояние системы, но и моделировать различные сценарии её развития, принимая во внимание множество переменных и потенциальных рисков.

Центральной задачей антикризисного управления является не только локализация и нейтрализация кризисных ситуаций, но и создание условий для устойчивого развития, которое возможно через постоянное совершенствование внутренних процессов и структур. Для этого применяются различные методы и подходы, такие как стратегическое планирование, риск-менеджмент, изменение корпоративной культуры и стимулирование инноваций.

Интеграция современных технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и блокчейн, способствует улучшению качества и оперативности информации, что критически важно для эффективного антикризисного управления. Эти технологии позволяют не только оптимизировать существующие процессы, но и открывают новые возможности для предотвращения кризисов и управления ими.

1.3 Основные принципы антикризисного управления

Антикризисное управление является основой эффективной организации в условиях кризиса.

Предлагаемые принципы антикризисного управления отличаются авторским подходом и целями:

1. Основные принципы антикризисного управления по Э.М. Короткову:

– Кризисные ситуации могут быть как предсказаны, так и переведены в более управляемое состояние – их можно затормозить или смягчить.

– Необходимо признать, что управление кризисами возможно и реально.

– Для эффективной подготовки к кризисам важно создавать специализированные антикризисные команды и ресурсы.

2. Основные постулаты антикризисного управления по А.Г. Грязновой:

– Важнейшей задачей является раннее обнаружение кризисных симптомов в управлении организацией. Начало кризиса не только угрожает существованию компании, но и влечет за собой серьезные экономические, социальные и финансовые последствия.

– Стратегически правильное и оперативное реагирование на кризисные ситуации считается ключевым аспектом управления. Кризисные явления, как правило, имеют тенденцию к распространению с каждым новым экономическим циклом, что приводит к возникновению дополнительных проблем.

3. Важно, чтобы реакция руководства на угрозу кризиса соответствовала реальной степени опасности для социально-экономического развития. Система мер по предотвращению банкротства требует определенных финансовых затрат, которые должны быть сбалансированы с уровнем риска.

Эти принципы образуют фундамент, на котором строится система антикризисного управления, направленная на минимизацию последствий кризисных ситуаций и поддержание устойчивого развития предприятия в сложных экономических условиях.

1.4 Общие и специфические функции АКУ

Для любой системы управления характерны способность к разделению на компоненты и установление связей между ними. Наличие данной структуры распространяется в том числе и на социально-экономические системы (далее – СЭС).

На рисунке 1 ниже наглядно представлены компоненты структуры и процессы, происходящие в социально-экономической системе (СЭС). Процесс управления СЭС подразделяется на два основных блока – управление функционированием организации и управление развитием организации:

1. Процесс управления функционированием организации направлен на мониторинг и регулирование операционных показателей системы для обеспечения её стабильности и надёжности. Он включает такие аспекты, как стабилизация процесса и предотвращение или реагирование на опасность

кризиса. Основной задачей является поддержание СЭС в заданных параметрах, что способствует её непрерывной жизнеспособности.

2. Процесс управления развитием организации фокусируется на стратегическом развитии системы через инновации и адаптации. Процесс включает устранение отклоняющего, появление нового качества. Он направлен на укрепление и углубление адаптивности СЭС в ответ на изменяющиеся условия, способствуя тем самым приобретению нового качества и развитию способности организации к устойчивому развитию.

Такое двухуровневое управление позволяет не только поддерживать текущую стабильность СЭС, но и предвосхищать изменения в операционной среде, адаптируя и развивая систему таким образом, чтобы максимально использовать возникающие возможности и минимизировать потенциальные угрозы. Это стратегическое видение управления необходимо для устойчивого долгосрочного развития и гарантирования выживаемости системы в динамично меняющемся мире.

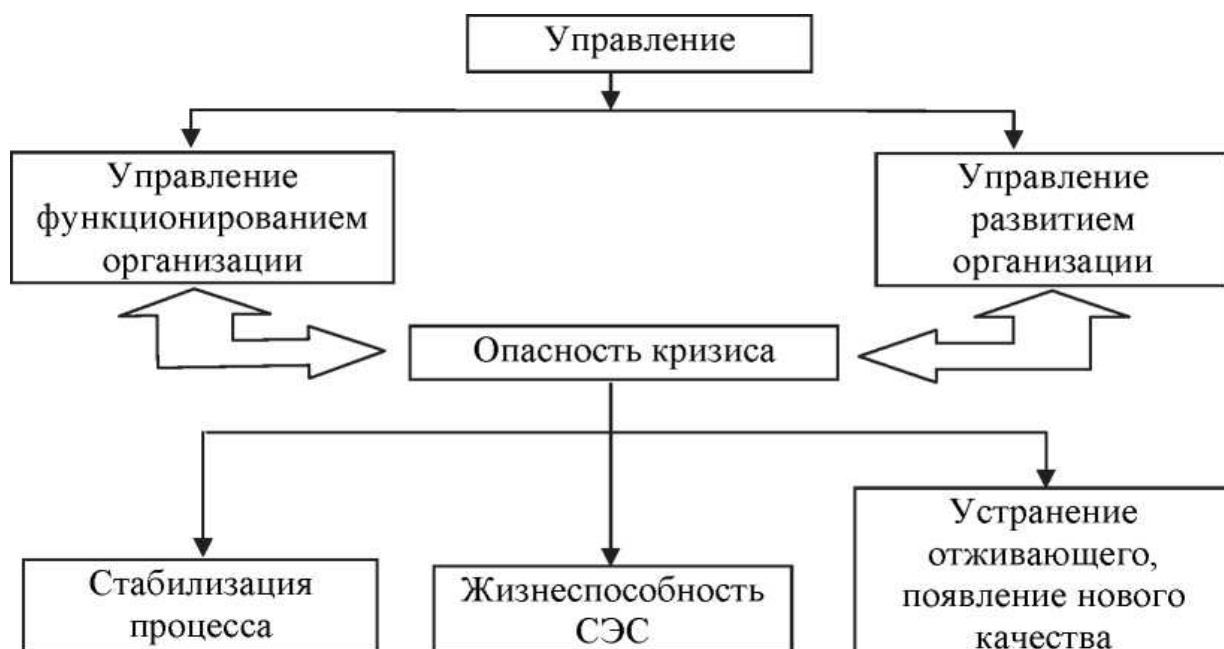


Рисунок 1 – Процессы в социально-экономической системе (СЭС)³

Социально-экономическая система управления обладает функциями. Функции подразделяются на общие, которые характерны для любой системы управления и специфические функции, свойственные для АКУ (рисунок 2).

Специфические функции антикризисного управления имеют следующие признаки:

- Гибкость и адаптивность к изменениям;
- Приоритет неформального управления, подчеркивающего значимость гибких подходов в решении нестандартных задач;
- Интеграция и поиск наиболее эффективных средств и методов

³ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.

управления;

– Повышение эффективности использования потенциала фирмы и других ресурсов.



Рисунок 2 – Функции антикризисного управления⁴

В системе антикризисного управления выделяются следующие ключевые функции:

1. Функция предкризисного управления направлена на предупреждение потенциальных кризисов за счет раннего обнаружения и анализа признаков надвигающихся проблем. Включает своевременное решение проблем, которое обеспечивает оперативное реагирование на угрозы, что позволяет минимизировать риски и потенциальные потери до того, как в компании происходят кризисные явления.

2. Функция управления в условиях кризиса фокусируется на реакции на уже возникшие кризисные ситуации с целью их стабилизации и минимизации негативных последствий. Включает стабилизацию неустойчивой ситуации, которая включает принятие мер по восстановлению контроля и порядка, чтобы предотвратить дальнейшее ухудшение ситуации.

3. Функция управления процессами выхода из кризиса ориентирована на восстановление после кризиса и налаживание процессов для повышения устойчивости системы в будущем. Включает минимизацию потерь и улучшение возможностей, которая включает разработку стратегий, направленных на восстановление ресурсов и возможностей, утраченных во время кризиса, и на их дальнейшее улучшение для более эффективного реагирования на будущие вызовы.

Перечисленные функции создают систему антикризисного управления, которая помогает СЭС адаптироваться к изменяющимся условиям, поддерживать стабильность и развиваться даже в условиях потенциальных или

⁴ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.

реальных угроз.

1.5 Понятие и критерии эффективности антикризисного управления

Впервые эффективность была рассмотрена Адамом Смитом. Однако академические определения данного понятия были сформулированы школой научного управления, а также её современных моделей и звучала следующим образом: «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же» [3]. Успешное управление организацией, которое измеряется в конкретных финансовых и других результатах является трудо- и энергоемким процессом. Оно затрагивает интересы многих людей, их коопераций, амбиций, ожиданий и уровня, и имеет своей целью благосостояние организации в конечном итоге.

Поэтому управление организацией на любом уровне: и стратегическом, и тактическом, должно организовываться на готовности добиваться оставленных целей в любых условиях. Оценка эффективности деятельности любой организации может производиться на основании достигнутых результатов. В положительных результатах заинтересованы все имеющие отношение к организации люди: и собственник, и руководитель, и работники, и контрагенты. Безусловно, вся полученная прибыль предприятия должна покрывать все его издержки, как текущие, так и перспективные. Чтобы структура управления предприятием была эффективна, необходимо регулярно ее анализировать с точки зрения ее характеристики, существующих механизмов процесса управления, используемых технологий и т.д.

Эффективность системы управления предприятием можно оценить по степени достижения им своих стратегических, тактических и оперативных целей. Существует две группы принципов, по которым можно оценить степень эффективности системы управления конкретным предприятием. Цели деятельности любого предприятия уникальны и очень разнообразны. Основная задача, которая стоит перед менеджментом предприятия – успешное достижение этих целей и эффективность процесса их достижения. Содержание понятия эффективности процесса управления рассматривается с точки зрения соответствия принципу «цель – результат – эффективность». Таким образом главной составляющей эффективности любого процесса, любой деятельности, любого предприятия, независимо от формы собственности, вида деятельности, количества работников, положения на рынке и т.д., является конкретный, четко измеримый результат.

Далее рассмотрим следующий составляющий элемент эффективности. Это эффективность с точки зрения непосредственно процесса. Данный элемент содержит в себе анализ использования управленцами ресурсов в процессе производства предприятием товаров и услуг. Сюда можно добавить степень модификации расходов, обуславливающих данный процесс. В данном случае мы говорим об анализе механизмов достижения целей. Таким образом, схематично это можно представить цепочкой «ресурсы (затраты) – результат –

эффективность».

Таким образом, эффективность АКУ можно охарактеризовать как конечный и конкретный, четко измеримый и понятный результат управленческой деятельности. При анализе оценки эффективности АКУ сегодня 90% казахстанских компаний оперируют исключительно финансовыми показателями. Считается, что финансовые показатели являются ключевыми при анализе показателей кредитоспособностей, инвестиционной привлекательности, а также конкурентоспособности казахстанских предприятий для финансовых и кредитных учреждений, потенциальных инвесторов, органов государственной власти и др.

Говоря о ключевом показателе эффективности АКУ, часть исследователей подразумевают зарабатываемую от эффективного взаимодействия с элементами внешней среды предприятия прибыль. Прибыль может считаться таковой, если компания может направлять ее на удовлетворение своих потребностей. То есть имеется ввиду чистая прибыль. В случае, когда деньги есть, а прибыли нет, или, когда в результате деятельности фирма получила прямые убытки, естественно об эффективности деятельности предприятия речи идти не может.

Формула экономической эффективности может быть выражена как отношение полученного результата (Р) к затратам (З):

$$Э_{\phi} = \frac{P}{Z} \quad (1)$$

Достоверный и своевременный анализ финансовой деятельности предприятия позволяет составить наиболее полное представление об эффективности управления предприятием. Информация и рассчитанные показатели финансовой устойчивости и доходности организации, которые были получены в процессе проведения финансового анализа, способствуют получению достоверной оценки предприятия и его источников. Оценка экономической эффективности позволяет оценить степень целесообразности и рациональности использования ресурсов в процессе экономической деятельности. Она является ключевым показателем в анализе экономических процессов и помогает определить, насколько эффективно компания или государственное учреждение использует доступные ресурсы для достижения своих целей.

В свою очередь экономический эффект (Э) определяется как разница между полученным результатом (Р) и затратами (З):

$$Э = P - Z \quad (2)$$

Социальная эффективность, в отличие от экономической, фокусируется на оценке воздействия деятельности на общество в целом, включая улучшение качества жизни, доступ к образованию и здравоохранению, а также уровень удовлетворенности и благополучия населения. Этот вид эффективности более сложен для количественной оценки, так как включает в себя широкий спектр не

всегда измеримых факторов, но его роль не менее важна для оценки устойчивости и прогресса общественных систем.

Таким образом, понимание и применение различных видов эффективности в экономических исследованиях позволяют комплексно оценивать результаты деятельности и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на оптимизацию процессов и улучшение качества жизни общества. Современный взгляд подчёркивает, что факторы, такие как прибыльность и производительность, являются не целями, а лишь необходимыми условиями для организационного выживания и развития.

Современные подходы к антикризисному управлению охватывают не только ответные действия на возникновение кризисных ситуаций, но и проактивные меры по предотвращению потенциальных угроз. В рамках этого направления можно выделить три ключевых аспекта управления:

- Оценка и прогнозирование вероятных кризисов или финансовых несостоятельств;
- Проведение профилактических мероприятий, направленных на минимизацию рисков возникновения кризиса;
- Реализация интервенционных стратегий, предназначенных для вывода компании из кризисной ситуации по мере необходимости.

Достижение этих целей осуществляется через реализацию функций на различных этапах антикризисного управления, что подразумевает комплексный и систематический подход к управлению рисками и оптимизации ресурсов организации.

Специфика эффективности антикризисного управления заключается в её способности не просто минимизировать негативные последствия кризиса, но и в локализации его воздействий, а также в возможности позитивного использования возникающих в ходе кризиса возможностей. Оценка эффективности антикризисного управления проводится путём сравнения степени достижения стратегических и тактических целей с объемом и качеством затраченных ресурсов. Это сопоставление позволяет не только оценить текущее состояние управленческих решений, но и скорректировать их для достижения более высоких показателей в будущем.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте суть понятия «антикризисное управление», учитывая его цели, задачи и инструментарий в контексте обеспечения устойчивости и развития организации в условиях неопределенности.

2. Перечислите и опишите принципы, которые лежат в основе антикризисного управления, включая такие аспекты как проактивность, адаптивность и комплексность подходов.

3. Назовите и обоснуйте различные методологические подходы в антикризисном управлении, такие как риск-менеджмент, сценарное планирование, и оперативное реагирование.

4. Дайте определения предмету и объекту антикризисного управления, различая между действиями и сферами применения данных управленческих практик.

5. Объясните, что понимается под эффективностью антикризисного управления, и как она может быть измерена в контексте достижения стратегических и операционных целей.

6. Перечислите и опишите критерии, которые используются для оценки эффективности антикризисного управления, включая качественные и количественные показатели.

7. Определите ключевые факторы, которые могут повлиять на успешность антикризисного управления.

8. Обсудите возможность и практические аспекты создания специализированной службы мониторинга кризисных ситуаций на предприятии, оценив её потенциальную роль и функции в рамках антикризисного управления.

2 Государственное антикризисное регулирование

2.1 Государственные финансы и бюджет

Государственные финансы и бюджет являются важнейшими рычагами Государственные финансы и бюджет играют ключевую роль в косвенном регулировании экономики, воздействуя как на государственный, так и на частный сектора. Это влияние распространяется через несколько основных механизмов:

1. Нормотворческая деятельность, включающая разработку законов и правил, которые формируют экономическую среду.

2. Финансовое регулирование, охватывающее управление государственными доходами и расходами, налогообложение и кредитно-денежную политику.

3. Регулирование производственной и социальной сфер, которое включает в себя установление политики цен и тарифов, а также распределение социальных трансфертов, направленных на поддержку населения и улучшение социальной инфраструктуры.

Государственные расходы оказывают значительное воздействие на совокупный потребительский спрос, а их эффект может быть охарактеризован через мультипликатор государственных расходов (MG). Показатель мультипликатора рассчитывается по формуле:

$$MG = \frac{\Delta Q}{\Delta G} \quad (3)$$

где ΔQ – величина приращения объёма ВВП;

ΔG – единица приращения государственных расходов.

2.2 Антикризисная экономическая политика.

Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям.

Фискальная (бюджетно-налоговая) политика заключается в постоянном регулировании общественных отношений в сфере производства через систему государственного бюджета и налогообложения. При этом такие общественные отношения характеризуются ограниченной зависимостью организации от бюджета через планирование своих расходов и доходов под контролем государства. Классическими примерами проведения такой политики выступают:

– во времена стагнации – «госзаказы», то есть стимулирование деятельности предприятия за счет государственного финансирования общественных работ, местных и республиканских программ стимулирования и поддержки организаций ключевых секторов экономики местного уровня;

– во времена роста – снижение налоговой нагрузки на физических и

юридических лиц. Как следствие – рост показателей платежеспособности физических лиц, оживление инвестиционной политики и других микроэкономических показателей юридических лиц. Это неизбежно ведет к улучшению макроэкономики государства;

– не зависимо от периода – фискальная политика государства, как способ регулирования экономических показателей. Предусматривает целевые льготы для бизнеса, сосредоточенного в перспективных с точки зрения государственной политики областях экономики. Это может затрагивать все масштабы бизнеса – от микро до крупного. Как правило затрагивает такие сферы производства предприятия, как модернизацию, техническое перевооружение или расширение, выход на новые рынки. Инструменты: отсрочка или рассрочка уплаты обязательных платежей или долга по налогам в бюджет, «замораживание» начисления пеней, налоговые каникулы и т.д.

Структурная политика характеризует общественные отношения в сфере приватизации имущества, находящегося на балансе государственных предприятий. Она реализуется через пересмотр принципов и приоритетов, касающихся отношений между государством и населением в сфере управления и распоряжения имуществом, находящегося на балансе государственных предприятий, усиление взаимодействия между бизнесом и государством по вопросам, касающимся реформирования общественных отношений собственности. Так же затрагивает разумный баланс между государственным контролем и эффективным управлением в государственном секторе экономики. В частности, речь идет об организациях, от которых напрямую зависит реализация научно-технического и технологического потенциала, который в свою очередь влияет на состояние экономического суверенитета республики.

Монетарная (денежно-кредитная) политика заключается в разумном воздействии со стороны государства на банковские проценты (через ключевую ставку), объем денег в национальном обороте, а также кредиты. Уровень привлекательности и доступности кредитов, со своей стороны характеризуют активность производства и потребления, инвестиционный климат в стране и т.п. Монетарная (денежно-кредитная) политика осуществляется через государственные безвозвратные трансферты или льготные кредиты для организаций, являющимися представителями жизненно важных отраслей экономики страны. Кроме того, ярким примером этой политики государства является управление Центробанком банками второго уровня, когда он участвует в стимулировании кредитования через имеющиеся инструменты по регулированию обязательных резервов этих банков. Помимо этого, активность рынка государственных ценных бумаг или рынок операций по обмену валют оказывает ощутимое влияние на состояние экономики в целом, так как способны регулировать объем денежной массы.

Научно-техническая политика представляет собой мероприятия по всесторонней поддержке науки и техники и технологий. Это подразумевает выбор государством тех сфер науки и техники, которые в среднесрочной и долгосрочной перспективе имеют ключевое значение для развития государства.

Такая поддержка осуществляется с помощью целевых трансфертов, создания благоприятного амортизационного и инвестиционного климата, пересмотр в целом системы оплаты труда и мотивации научных работников как отдельной прослойки общества, перенимание положительного опыта и постоянное участие в научно-техническом сотрудничестве между странами.

Промышленная политика имеет своей целью совершенствование структуры промышленности в национальных масштабах посредством системы государственного регулирования промышленности. Она подразумевает следующие мероприятия: реструктуризацию организаций разных форм собственности и способов управления, совершенствование института стратегического корпоративного планирования, создание технологий по современной ИТ поддержке промышленности в различных сферах хозяйствования. Последнее десятилетие можно охарактеризовать как эпоху внутреннего переустройства, когда зажиточные олигархи вынуждены проводить активную поддержку национальной экономики за счет капиталовложений и финансовых вливаний, возврата активов и т.д.

Амортизационная политика подразумевает выбор наиболее оптимального инструмента начисления амортизации для оптимизации расходов, связанных с использованием капитальных средств производства.

Инвестиционная политика предназначена для стратегического стимулирования роста производства, поддержки научно-технического прогресса, совершенствование отраслевой структуры национальной и региональной экономики. Главная цель такой политики – «уход от видения, что государство является исключительным инвестором экономики и формирование благоприятного климата для привлечения частных, в том числе зарубежных инвестиций во все разрешенные сферы экономики» [4].

Прогнозирование и планирование являются важными аспектами государственной политики в области регулирования экономики. Анализ спадов и роста экономики являются предметом индикативного планирования. По итогам такого анализа формируются основные макроэкономические показатели на макроэкономическом уровне: целевые ориентиры темпов роста ВВП и национального дохода; уровни инфляции, безработицы, МЗП, профицит или дефицит бюджета, ключевые процентные ставки для банков второго уровня и пр. Важной составной частью такого планирования является обязательные рекомендации по достижению плановых показателей и дополнительные инструменты воздействия в случае их невыполнения в заданные промежуточные периоды.

Ценовая политика предназначена для регулирования социально значимых цен на товары и услуги, на регулирование монопольных рынков и т.п. Инструментами являются утверждение и контроль исполнения предельных цен на товары и услуги первой необходимости, предельных уровней рентабельности для отдельно взятых предприятий или отрасли, предельного коэффициента изменения цен на товары и услуги, пользующиеся повышенным спросом и имеющим социальный характер.

Внешнеэкономическая политика заключается в создании условий для формирования благоприятного климата с целью привлечения зарубежных инвестиций во все разрешенные сферы экономики, наоборот, и устранения препятствий для выхода отечественных предприятий и товаров на мировой рынок. Используемые инструменты: гибкая политика таможенных тарифов, совершенствование нормативно правовой базы по регулированию международного бизнеса, отечественный протекционизм и др.

Социальная политика – это одна из ключевых сфер государственного регулирования, которая направлена на поддержание достойного уровня жизни населения, решения социальных задач государства, формирование нации.

2.3 Цели, функции и методы антикризисного регулирования

Основными *целями антикризисного государственного регулирования* являются защита предпринимательства, обеспечение экономической стабильности, уменьшение конфликтов и улучшение условий жизни граждан.

Государственные органы выполняют множество задач, среди которых можно выделить укрепление рыночных механизмов, повышение конкурентоспособности национальной экономики и стимуляцию ее роста. Ключевым направлением является создание интегрированного информационного и экономического пространства, предотвращение экономического спада и инфляционных скачков, поддержка внутренних производителей, а также мобилизация финансовых ресурсов с целью недопущения бюджетного дефицита.

Существует разнообразие методов государственного регулирования, включая как прямые, так и косвенные способы воздействия. Прямой подход включает использование административно-экономических инструментов, тогда как косвенный фокусируется на применении экономических механик, позволяющих влиять на рыночные процессы более гибким и непринужденным образом.

Прямые методы воздействия «включают в себя:

- государственные контракты и заказы на обеспечение поставок определенных товаров, выполнение трудовых услуг и работ;
- поддержка со стороны государства различных программ, заказов и контрактов;
- установление стандартов качества и требований к сертификации для технологий и товаров;
- введение юридических и административных мер, ограничивающих или запрещающих производство определенных видов товаров;
- регулирование лицензирования внешнеэкономической деятельности.

К косвенным методам относятся:

- налогообложение, которое влияет на доходность компаний;

- контроль цен на продукцию и услуги для предприятий с доминирующим положением на рынке;
- установление тарифов на ресурсы, определение процентных ставок по кредитам и предоставление льготных условий кредитования;
- таможенные меры, касающиеся экспорта и импорта, определение курсов валют и условий валютного обмена» [4].

Методы государственного регулирования занимают центральное место в создании благоприятных условий для стабильного экономического роста и обеспечения социальной справедливости.

Госзаказ – один из инструментов целевой помощи бизнесу. Львиная доля государственных заказов приходится на ВПК (военно-промышленный комплекс), который составляет исключительную государственную монополию. Такой инструмент поддержки, как госзаказ является важным подспорьем для решения многих государственных задач. Для предприятий в период стагнации или застоя, гарантированный сбыт производимой продукции является очень хорошей поддержкой со стороны государства и позволяет пройти трудный период.

Квотирование как инструмент по регулированию экспортных и импортных коммерческих сделок, представляет собой ввод количественных ограничений (на строго регламентированный срок) по объёму ввоза или вывоза продукции. Как правило, такие ограничения рассчитываются в натуральном или стоимостном выражении. Квотирование имеет своей целью регулирование цен на социально значимые товары внутри национального ранка.

Лицензирование экспорта и импорта представляет собой инструмент государственного контроля и регулирования, который распространяется на операции по экспорту и импорту. Реализуется через учет и мониторинг определённых товарных потоков, для того чтобы в случае необходимости ввести временные меры ограничения, запрета и т.д.

Административные нормы – представляют собой постоянный процесс по совершенствованию нормативных требований и норм качества товаров и услуг, в зависимости от изменяющихся потребностей рынка и новых угроз.

Индикативное планирование – процесс подготовки, согласования, утверждения комплекса параметров, которые характеризуют целевое ожидание состояния и развития макроэкономики. Эти ожидания должны отражать социально-экономическую политику государства и служить маркером оценки ее эффективности.

2.4 Участники правового регулирования кризисной ситуации

Участниками процесса правового регулирования кризисной ситуации на предприятии (лицами, участвующими в деле о банкротстве), являются:

- **Должник.**
- **Лицо, предоставившее обеспечение** для проведения финансового оздоровления.

– **Арбитражный управляющий.**
– **Конкурсные кредиторы** – кредиторы по денежным обязательствам, кроме:

• граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровья, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности;

• учредителей (участников) должника по обязательствам,

• вытекающим из такого участия.

– **Органы исполнительной власти РФ, субъектов РФ и органы местного самоуправления** по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных законом.

– **Уполномоченные органы** – федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять требования об уплате обязательных платежей и требования по денежным обязательствам.

Рассмотрение дела о банкротстве осуществляет **арбитражный суд.**

При рассмотрении дела о банкротстве *страховой организации* лицом, участвующим в арбитражном процессе по делу о банкротстве, наряду с другими лицами признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью. При рассмотрении дела о банкротстве *профессионального участника рынка ценных бумаг* арбитражный суд вправе привлечь к участию в деле федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг и соответствующую саморегулируемую организацию на рынке ценных бумаг. По результатам анализа финансового состояния организации – должника определяют, какие структуры, институты, органы управления могут урегулировать кризисные процессы в рассматриваемой организации, не доводя процесс до ликвидации (до полного банкротства) предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные направления финансового регулирования?
2. Какие меры принимает государство для регулирования производства?
3. Какими мерами регулируется социальная сфера?
4. Что включают в себя основные линии государственного воздействия?
5. Что такое фискальная (бюджетно-налоговая) политика?
6. В чем заключается монетарная (денежно-кредитная) политика?
7. Каковы основные направления научно-технической политики?
8. Каковы цели государственного антикризисного регулирования?
9. Кто участвует в процессе правового регулирования кризисной ситуации на предприятии?

3 Диагностика как процесс и функция в антикризисном управлении

3.1 Характеристика, цели и функции диагностики

Экономическая наука трактует понятие диагностики несостоятельности как отдельное, специализированное направление в экономическом анализе. Осуществляется она, как правило, в отношении неплатежеспособной организации. Диагностика несостоятельности – инструмент для принятия управленческих решений, основанный на анализе достоверных данных о состоянии СЭС предприятия. С помощью ее удастся найти факторы, воздействие которых явилось причиной изменения состояния объекта проводимого анализа, а также процесса управления в исследуемой организации.

Совокупность ключевых определений и подходов к анализу рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 – Основные определения понятия диагностики⁵

| Автор | Краткое содержание понятия диагностики |
|--------------------------------|---|
| Э.С. Минаев, В.П. Панагушин | Оценка финансового положения компании является важным этапом процесса выявления риска банкротства. Механизм анализа финансовой устойчивости определит вероятность возникновения финансового кризиса, его длительность и степень воздействия на организацию. Важно проводить регулярный мониторинг финансовых показателей и оперативно реагировать на выявленные риски, чтобы избежать негативных последствий для бизнеса. |
| Дж. Ольсон | Прогнозирование вероятности банкротства компании с использованием логистической регрессионной модели является эффективным инструментом для оценки финансового здоровья предприятия. Анализируются различные факторы, влияющие на возможность банкротства, и на их основе строится модель прогнозирования риска финансовых проблем. |
| В.В. Ковалев | Предсказание вероятности финансовой нестабильности как уникальный метод исследования в экономике |
| Н.В. Гаврилова | Идентификация аномалий в данных о деятельности компаний, которые отклоняются от усредненных значений, происходит на основе тщательного и систематического анализа общих тенденций экономического развития. |
| О.В. Ефимова | Изучение финансовой устойчивости и платежеспособности компании является ключевым аспектом для определения возможного банкротства. Проведение детального анализа ликвидности и финансового состояния предприятия позволяет оценить его степень уязвимости и риски банкротства. |
| В.Ю. Жданов | Инновационный метод предотвращения возникновения критических ситуаций на предприятии, который позволяет оперативно выявлять начало кризисных процессов и разрабатывать эффективные стратегии управления для их предотвращения. |

⁵ Составлено автором по [1; 7-9]

Диагностика как специальный инструмент управления, играет важную роль в системе антикризисного управления предприятием в период стагнации. Мероприятия по анализу предприятия в рамках диагностики отличаются исследовательским, поисковым, познавательным характером. Они, как правило, проводятся как во времени, так и в пространстве. При такой диагностике используется системный подход.

Применение системного подхода в диагностике «обусловлено тем, что СЭС как объект не может обособиться от влияния внешней среды. В системном подходе СЭС рассматривается и как отдельная, обособленная система (набор подсистем, подразделений, бизнес-процессов), и также как элемент системы более широкой социальной категории.

На основании изложенного, под диагностикой следует понимать многоуровневый анализ, на основании выводов которого можно выявить факторы, влияющие на сбои СЭС. Диагностика позволяет правильно и всесторонне оценить ключевые показатели (количественная и качественная обеспеченность факторами производства, динамику процессов и т.д.)» [6] на основании имеющихся в распоряжении базовых параметров исследуемого предприятия.

Процесс диагностики на исследуемом предприятии строится «сверху вниз», то есть движется от исследования общих данных составляющих предприятие как комплекс, в сторону исследования данных как составных элементов этого комплекса. Так же от исследования основных итогов деятельности организации в сторону исследования имеющихся в ее распоряжении в исследуемом периоде факторов производства и ресурсов.

Направления и виды диагностики, которая проводится по принципу «от общего к частному», можно наглядно рассмотреть на рисунке 3.

Основной целью диагностики в антикризисном управлении (АКУ) является выявление и оценка текущего состояния социально-экономических систем (СЭС), анализ потенциальных и существующих угроз, а также определение причин, способствующих возникновению кризисных явлений. Этот процесс позволяет разработать эффективные стратегии и меры для предотвращения кризиса или минимизации его последствий, обеспечивая тем самым устойчивое развитие и восстановление стабильного функционирования системы.

Для менеджеров и владельцев предприятий диагностика предоставляет надёжную качественную информацию о текущем состоянии социально-экономической системы на всех этапах кризиса. Это знание становится фундаментом для активации эффективных методов антикризисного управления. Таким образом, диагностика не только помогает в идентификации проблем, но и предоставляет данные для стратегического планирования и адаптации управленческих решений в соответствии с динамически изменяющейся экономической средой.

Диагностику необходимо понимать в качестве рефлексивной технологии подготовки и выбора управленческих решений на рассматриваемом

предприятию, которая применима к любой стадии развития кризисных процессов в период спада. Задачи и подзадачи диагностики, подробное содержание инструментов и методов анализа характеризует специфика имеющейся на предприятии СЭС и особенностями вида взятого на вооружение анализа (такие, как проблемно-ориентированный, перспективный, оперативный и другие при необходимости).



Рисунок 3 – Направления и виды диагностики⁶

Проведя анализ всех подходов к определению диагностики в качестве анализа причин и предпосылок возникновения кризисов СЭС с целью их избегания и недопущения в будущем, можно дать ей следующее рабочее определение – диагностика рассматривается, как рабочий инструмент

⁶ Плужников В.Г., Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016

корпоративного менеджмента, включая метод разработки и утверждения ключевых основополагающих норм на предприятии.

Структура диагностики представлена совокупностью следующих основных компонентов:

- определение задач анализа различных аспектов деятельности предприятия;
- определение ключевых факторов, влияющих на деятельность предприятия;
- определение методов оценки различных аспектов деятельности предприятия;
- изучение внешних и внутренних рисков, которые могут повлиять на устойчивость и производительность предприятия;
- разработка мероприятий по нивелированию факторов, которые оказывают негативное влияние на деятельность предприятия.

3.2 Многоконтурная модель диагностики

Отличительная особенность диагностики в рамках антикризисном управлении предприятием в период спада основывается на состоянии острой нехватки ресурсов производства (ключевую роль играет дефицит времени). Концептуальной основой диагностических исследований СЭС и самого процесса антикризисного управления является многоконтурная модель диагностики, приведенная на рисунок 4.

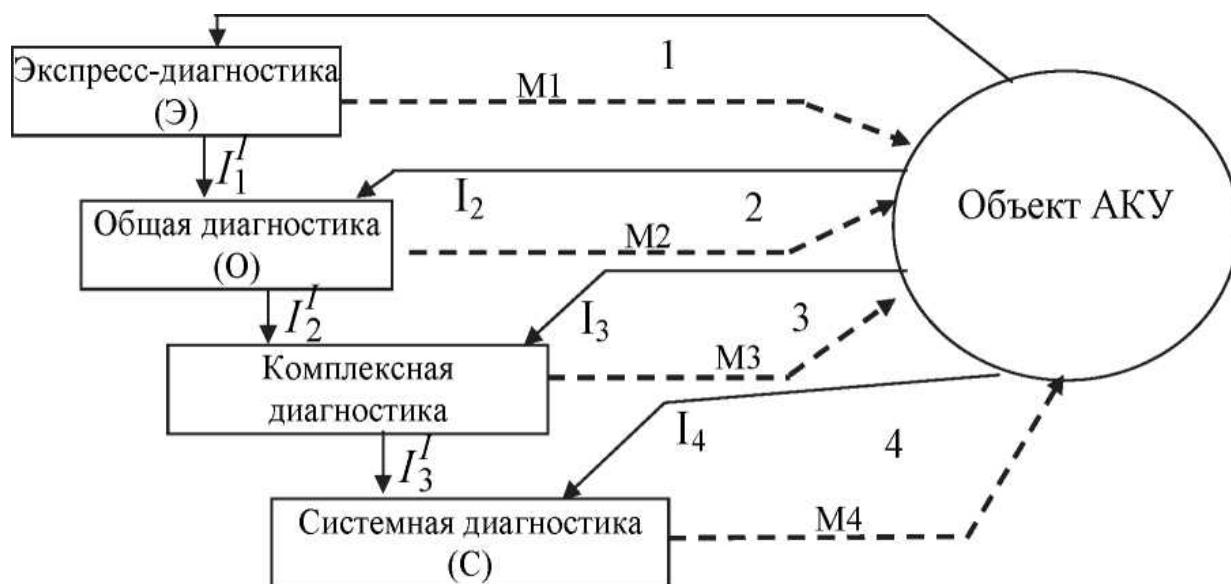


Рисунок 4 – Модель многоконтурной диагностики в антикризисном управлении⁷

⁷ Плужников В.Г., Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016

1, 2, 3, 4 –этапы (контуры) диагностики; I_1, \dots, I_n – информация (тип параметров состояния) объекта АКУ; M_1, M_2, M_3, M_4 – управляющие воздействия по результатам соответствующего этапа диагностики.

С помощью многоконтурной модели диагностики можно на практике реализовать системный подход в рамках проводимого на предприятии анализа состояния СЭС. Использование данной модели в значительной степени позволяет оптимизировать применяемый набор ресурсов через многоступенчатую систему последовательной диагностики с обязательным условием мониторинга промежуточных управленческих решений.

Особенность системного подхода, его польза в процессе диагностики заключается в последовательном, поэтапном анализе всего многообразия внешних и внутренних факторов, которые вызывают кризисные процессы на предприятии.

Их спецификация и содержание этапов диагностики представлены в таблице 4.

Диагностические исследования в АКУ начинаются с этапа **экспресс-диагностика** (Э) социально-экономической системы (объект АКУ), включающей контур 1, состоящий из потока информации I_1 о параметрах объекта АКУ и управляющего воздействия M_1 (см. рисунок 4).

Таблица 4 – Содержание этапа диагностики⁸

| Наименование этапа | Содержание |
|-------------------------|--|
| Экспресс-диагностика | Анализ динамики финансовых показателей; выявление факторов, являющихся причиной динамики финансовых показателей |
| Общая диагностика | Выявление причин динамики факторов производства, оценка эффективности использования ресурсов, выявление причин кризисной ситуации (тип кризисной ситуации и факторы ее нарастания) |
| Комплексная диагностика | Анализ системы управления СЭС, параметров взаимосвязи, взаимозависимости и взаимообусловленности факторов производства |
| Системная диагностика | Построение экономико-математической модели бизнес-процессов СЭС, анализ потенциала ресурсов, формирование системы критериев (институциональных норм, корпоративных стандартов), адекватно отражающих специфику СЭС |

На первом этапе осуществляется **экспресс-диагностика**, ориентированная на анализ ключевых финансовых показателей социально-экономической системы (СЭС). Данный этап включает в себя детальное исследование составных частей активов, механизмов их формирования и результатов финансовых операций.

В рамках данного анализа проводится сравнение показателей (план/факт), а также изучение динамики их изменений на протяжении определенного времени (обычно берется промежуток 3 календарных года). Особое внимание

⁸ Составлено автором по [1; 6-8]

уделяется выявлению временных интервалов, которые демонстрируют различные тенденции в данных.

Аналитический процесс на этом этапе направлен на:

- периодизацию, то есть определение последовательности и хронологии изменений в экономическом поведении, и выявление ключевых моментов или поворотных точек, которые могут сигнализировать о важных изменениях в финансовых показателях.

- определение основных причин, влияющих на динамику финансовых показателей, что позволяет выявить корни возникших проблем и разработать меры для их устранения.

Результаты экспресс-диагностики являются основой для принятия решений (управляющее воздействие М1) по корректировке стратегии и тактики управления СЭС, с целью оптимизации её деятельности и предотвращения возможного углубления кризиса.

На втором этапе осуществляется **общая диагностика (О)** объекта АКУ, включающая контур 2 (поток информации I_2 и управляющее воздействие М2 на рисунок 4).

На данном этапе происходит классификация изучаемой единицы, что включает определение её принадлежности к определённому типу или категории. Особое внимание направлено на выявление и анализ факторов, оказывающих влияние на социально-экономическую систему (СЭС), в том числе рассматриваются технические и производственные аспекты, а также оценивается эффективность её работы и ресурсное обеспечение. Изучается изменение этих параметров и характеристики этого изменения, включая колебания таких показателей, как эластичность. В рамках диагностики разрабатываются гипотезы о применимости определённых факторных спецификаций, опираясь на атрибуты используемой модели, например, на её линейную однородность.

На данном этапе определяются методологии для анализа рыночной среды, стадий жизненного цикла продукта, уровня инвестиционной активности, а также подходы к оценке операционной эффективности системы. Решается вопрос о выборе адекватной факторной модели для анализа, включая использование индикаторов, таких как рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность активов (ROA) и экономическая добавленная стоимость (EVA), что позволяет осуществить масштабный анализ параметров СЭС.

На третьем этапе проводится **комплексная диагностика (К)** объекта АКУ, включающая в контур 3 поток информации I_3 и управляющее воздействие М3.

Комплексная диагностика включает в себя анализа следующих основных факторов производства: организационно-технических уровень СЭС, МТО, оценка использования имеющихся ресурсов и т.д.).

В процессе комплексного анализа происходит отбор критериев, которые не только отражают специфику рассматриваемого предприятия, но и дают оценку эффективности его деятельности; проводится разработка системы сбалансированных показателей. *Система сбалансированных показателей (ССП)*

– это инструмент управления бизнес-процессами, помогающий руководству анализировать результативность предприятия.

Необходимая результативность достигается путём определения ключевых показателей эффективности (КРІ). Ключевые показатели включают как финансовые, так и нефинансовые аспекты, что позволяет охватить различные стороны деятельности организации. Финансовые КРІ, такие как рентабельность активов и рост дохода, помогают понять, насколько эффективно компания использует свои ресурсы и какие финансовые результаты она получает от внедренных корпоративных политик. Эти показатели напрямую связаны с экономической стороной деятельности компании и показывают, ведет ли текущая стратегия к увеличению прибыльности и росту.

Нефинансовые КРІ, такие как удовлетворенность клиентов и процент удержания клиентов, критически важны, так как они отражают влияние корпоративной политики на отношения с клиентами и общее восприятие компании на рынке. Удовлетворенность клиентов может быть прямым отражением качества продукции или услуг, а также эффективности обслуживания, что в свою очередь влияет на лояльность клиентов и их готовность продолжать взаимодействие с компанией. Кроме того, показатели эффективности внутренних процессов помогают оценить, насколько хорошо компания управляется изнутри, включая такие аспекты, как операционная эффективность, качество работы сотрудников и инновационная активность. Эти КРІ дают представление о том, как внутренние изменения в политике влияют на работу всей организации.

На четвертом этапе – системная диагностика (С) объекта АКУ, включающая в контур 4 поток информации І4, управляющее воздействие М4 (см. рисунок 4). Данный этап позволяет глубже понять взаимодействие между информационными потоками и системой управления.

Цели реализации данного этапа:

- Исследование потенциала для улучшения системы управления, с акцентом на трудовые ресурсы, современные информационные технологии и другие факторы, которые могут стать основой конкурентных преимуществ управления;

- Оценка качества корпоративных стандартов, включая правила и нормы, регулирующие деятельность системы, а также обучение и развитие самой управленческой структуры;

- Создание экономико-математических моделей для бизнес-процессов системы управления, а также для обеспечения ее долгосрочной устойчивости.

Основные экономические институты СЭС актуализированы в её институциональных нормах, ценностях, философии и миссии. Диагностика на данном этапе предусматривает выявление, идентификацию и классификацию новых факторов, которые вызывают динамику параметров объекта (бизнес-процессов).

Параметры новых выявленных факторов включаются в систему мониторинга состояния СЭС.

3.3 Оценка и прогнозирование финансового состояния организации

В российской практике для оценки и прогнозирования финансового состояния организаций используется перечень показателей – общие и специфические.

Рассмотрим общие показатели.

Общий показатель – Среднемесячная выручка (K_1)

Рассчитывается показатель среднемесячной выручки (K_1) как отношение выручки, которая была получена в течении определенного периода (данный период считается отчетным) к количеству месяцев (количество месяцев равно количеству месяцев, составляющих отчетный период):

$$K_1 = \frac{\text{Валовая выручка организации по оплате}}{T} \quad (4)$$

где T – количество месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Среднемесячная выручка представляет собой один из ключевых финансовых показателей, который отражает общую сумму дохода, полученного компанией за месяц от реализации товаров или услуг. При помощи данного показателя можно анализировать экономическую активность предприятия, эффективность его операций. Также показатель среднемесячной выручки (K_1) является важным индикатором для оценки тенденций роста или сокращения доходов в течение различных периодов. Среднемесячная выручка также используется для планирования бюджетов, прогнозирования финансовых потоков и оценки общей финансовой устойчивости предприятия.

Показатель среднемесячной выручки (K_1) может использоваться для сравнения с прошлыми периодами или с показателями других компаний в той же отрасли, что позволяет делать выводы о конкурентоспособности и рыночной позиции компании.

Доля денежных средств в выручке (K_2)

Доля денежных средств в выручке (K_2) организации рассчитывается, как доля выручки организации, полученная в денежной форме, по отношению к общему объему выручки:

$$K_2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка организации по оплате}} \quad (5)$$

Данный показатель характеризует финансовый ресурс организации с точки зрения его качества (ликвидности). Доля денежных средств отражает уровень бартерных операций в расчетах и дает представление о конкурентоспособности и степени ликвидности продукции организации, а также об уровне менеджмента и эффективности работы маркетингового подразделения организации.

Среднесписочная численность работников (К₃)

Данный показатель определяется в соответствии с представленными организацией сведениями о среднесписочной численности работников и соответствует строке 850 приложения к бухгалтерскому балансу.

Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

Степень платежеспособности общая (К₄)

Данный показатель определяется как частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку. Данный показатель рассчитывается как частное от деления суммы заемных средств организации на её среднемесячную выручку. Он помогает оценить, насколько организация зависима от заемных средств и насколько реально ей справиться с долгами в рамках текущих операционных доходов. Показатель К₄ дает представление о способности компании удовлетворять требования кредиторов, что крайне важно для оценки финансового здоровья предприятия. Высокая степень платежеспособности указывает на то, что компания генерирует достаточно средств для покрытия своих долгов, в то время как низкая степень может свидетельствовать о потенциальных финансовых трудностях или риске банкротства.

Структура долгов и способы кредитования компании также влияют на этот показатель, поскольку изменения в финансовой политике или условиях кредитования могут существенно повлиять на платежеспособность компании. Наличие значительного объема товарных кредитов, задолженности по неплатежам в бюджет или внутренние невыплаченные обязательства часто указывает на потенциальные финансовые трудности и отражает негативные аспекты в управлении хозяйственной деятельностью организации.

Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (К₅)

Вычисляется как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку.

Коэффициент задолженности другим организациям (К₆)

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Поставщики и подрядчики», «Векселя к уплате», «Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами», «Авансы полученные» и «Прочие кредиторы» на среднемесячную выручку. Данный показатель дает оценку доли обязательств в структуре пассивов, которые прямо связаны с кредиторской задолженностью перед внешними и внутренними контрагентами.

Коэффициент задолженности фискальной системе (К₇)

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед государственными внебюджетными фондами» и «Задолженность перед бюджетом» на среднемесячную выручку.

Коэффициент внутреннего долга (K₈)

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед персоналом организации», «Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов», «Прочие краткосрочные обязательства» на среднемесячную выручку.

Степень финансовой устойчивости и разделение задолженности по категориям представляют собой долю обязательств, отнесенную к ежемесячному доходу компании. Эти показатели отражают способность компании возратить долги в определенные сроки и являются индикаторами оборачиваемости в соответствующей группе обязательств. Они также определяют, на какой период компания может рассчитывать на погашение задолженностей перед кредиторами при условии, что все доходы будут направлены на эту цель, без учета текущих расходов.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам (K₉)

Определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке. Данный показатель характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (K₁₀)

Вычисляется как отношение стоимости всех оборотных средств в виде запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к текущим обязательствам организации.

Степень платежеспособности и распределение задолженности организации относительно её ежемесячной выручки являются ключевыми показателями оборачиваемости задолженности, которые показывают насколько быстро компания может выплатить свои долги, используя только свою ежемесячную выручку, не тратя её на другие расходы. Данные показатели также отражают, какие средства компания может использовать для урегулирования задолженности, сохраняя ежемесячную выручку на том же уровне, что и в отчетном периоде. Кроме того, показатель оборачиваемости демонстрирует, насколько текущие обязательства организации подкреплены оборотными активами.

Уменьшение этого коэффициента в течение определенного периода может указывать на снижение ликвидности активов или на рост убытков компании. Он также отображает способность организации погасить всю дебиторскую задолженность и продать имеющиеся запасы.

Собственный капитал в обороте (K_{11})

Показатель «Собственный капитал в обороте» (K_{11}) вычисляется как разность между собственным капиталом организации и её внеоборотными активами. Этот коэффициент отражает долю собственных оборотных средств организации, которая финансируется за счёт собственного капитала. Наличие собственного капитала в обороте является показателем финансовой устойчивости организации, так как указывает на способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства без дополнительного привлечения заемных средств.

Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (K_{12})

Рассчитывается как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств. Показатель характеризует соотношение собственных и заемных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для её финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) (K_{13})

Коэффициент автономии (финансовой независимости) является ключевым показателем финансовой устойчивости организации. Он рассчитывается как отношение стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Коэффициент автономии (финансовой независимости) (K_{13}) показывает долю активов организации, которые финансируются за счет собственных средств, то есть собственного капитала и резервов, образованных внутри организации.

Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности)

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (K_{14})

Вычисляется как соотношение между оборотными активами компании и её среднемесячными доходами. Данный показатель характеризует способность компании быстро оборачивать свои запасы, дебиторскую задолженность и другие оборотные активы в доходы. Высокие значения показателя коэффициента обеспеченности оборотными средствами (K_{14}) указывают на то, что предприятие потенциально эффективно использует свои оборотные активы. Низкие значения указывают на недостаточную оборачиваемость средств, вложенных в оборотные активы.

Коэффициент оборотных средств в производстве (K_{15})

Вычисляется как отношение стоимости оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в этом контексте представляют

собой запасы, их стоимость уменьшается на сумму налога на добавленную стоимость (НДС) и стоимость поставленных товаров.

Коэффициент оборотных средств в производстве (K_{15}) характеризует скорость, с которой товарно-материальные запасы преобразуются в доходы организации. Значения этого показателя могут значительно варьироваться в зависимости от особенностей отрасли и дают представление об эффективности как производственных процессов, так и маркетинговых стратегий компании.

Коэффициент оборотных средств в расчетах (K_{16})

Коэффициент оборотных средств в расчетах (K_{16}) рассчитывается как отношение стоимости оборотных средств, задействованных в процессах расчетов, к среднемесячной выручке. Данный показатель позволяет оценить, как быстро оборотные активы организации конвертируются в доходы. Показатель характеризует скорость оборачиваемости оборотных активов, не участвующих в непосредственном производстве.

Показатели рентабельности служат индикаторами прибыльности и финансовой результативности деятельности компании. Анализ этих показателей предоставляет возможность оценить эффективность работы организации как в целом, так и в конкретных сегментах, таких как производство, инвестиции и финансовые операции. На данный момент показатели рентабельности не имеют строгих нормативов.

Рентабельность оборотного капитала (K_{17})

Рентабельность оборотного капитала (K_{17}) рассчитывается как отношение прибыли после уплаты налогов к величине оборотных средств компании. Этот показатель позволяет оценить, насколько рационально компания использует свои оборотные активы для извлечения прибыли. Высокие значения коэффициента свидетельствуют о эффективном использовании оборотных активов для формирования дохода.

Рентабельность продаж (K_{18})

Данный показатель рассчитывается как частное от деления прибыли от продаж на выручку за тот же период. Этот коэффициент показывает, какая доля каждого заработанного рубля остается в компании в виде чистой прибыли после покрытия всех затрат.

Среднемесячная выработка на одного работника (K_{19})

Данный показатель рассчитывается как отношение среднемесячной выручки организации к среднемесячному числу работников. Этот показатель отражает эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Выработка дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации, необходимые для ведения хозяйственной

деятельности и исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

Показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности организации:

Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (K_{20})

Определяется как отношение среднемесячной выручки к стоимости внеоборотного капитала. Данный показатель отражает, насколько эффективно организация использует свои основные средства, включая машины, оборудования, здания, сооружения, и транспортные средства.

Если значение показателя эффективности внеоборотного капитала ниже, чем среднестатистическое значение, то это указывает на недостаточную загруженность имеющегося оборудования. Высокие значения указывают на полную загрузку оборудования, а также на значительную степень физического и морального износа устаревшего производственного оборудования.

Коэффициент инвестиционной активности (K_{21})

Данный коэффициент определяется как отношение суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершённого строительства, доходных вложений и других долгосрочных финансовых вложений к общей стоимости внеоборотных активов. Этот показатель характеризует инвестиционную активность организации и показывает объем средств, направленных на модернизацию, усовершенствование собственности, а также финансовые вложения в другие организации. Неоправданно низкие или слишком высокие значения данного показателя могут свидетельствовать о неправильной стратегии развития организации или недостаточном контроле собственников организации за деятельностью менеджмента.

3.4 Экспресс-диагностика.

Экспресс-анализ позволяет быстро и с ограниченным набором данных сделать выводы о текущем финансовом состоянии организации, её способности погашать краткосрочные обязательства и эффективности использования ресурсов.

Алгоритм проведения процедуры экспресс-анализа представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Алгоритм проведения процедуры экспресс-анализа⁹

Диагностика финансового состояния осуществляется в следующей логической последовательности:

- формирование целей и информационной базы анализа;
- анализ абсолютных показателей;
- горизонтальный, вертикальный, трендовый анализ;
- расчет финансовых (аналитических) коэффициентов.

Анализ на основе финансовой отчетности иногда оказывается не самым эффективным и требует значительных временных и трудовых затрат. Внешние аналитики и финансисты часто прибегают к использованию агрегированного баланса. Этот инструмент создается путём обобщения и упрощения отдельных элементов отчётности, а также может включать дополнительные сведения, которые не обязательно обозначены в стандартных отчетах. Такой подход позволяет получить более целостное представление о финансовом состоянии организации и улучшает качество анализа.

Использование агрегированного баланса позволяет аналитикам быстрее выявлять основные тренды и проводить более качественные расчеты

⁹ Плужников В.Г., Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016

финансовых коэффициентов. Это упрощает интерпретацию результатов и помогает сосредоточиться на стратегически важных аспектах финансового состояния предприятия. Пример агрегированного баланса приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Агрегированный баланс предприятия (млрд. руб.)¹⁰

| Наименования позиций | Обозначение | Отчетные даты | | | | |
|---|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 30.09. 22 | 31.12. 22 | 31.03. 23 | 30.06. 23 | 30.09. 23 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Актив | | | | | | |
| Постоянные активы | НМА | 26,59 | 27,8 | 22,78 | 33,03 | 33,48 |
| Текущие активы, в том числе: | ОА | 9,19 | 36,48 | 40,87 | 36,26 | 46,92 |
| материалы | М | 1,40 | 3,44 | 6,14 | 3,63 | 9,61 |
| незавершенное производство | НЗП | 2,09 | 1,67 | 0,25 | 2,67 | 0,25 |
| готовая продукция и товары | ГП | 3,83 | 0,04 | 0,05 | 0,22 | 0,06 |
| дебиторская задолженность | ДЗ | 0,84 | 2,06 | 3,68 | 2,18 | 5,76 |
| краткосрочные финансовые вложения | КФВ | 0,28 | 0,68 | 1,22 | 0,72 | 1,92 |
| денежные средства | ДС | 0,41 | 27,85 | 26,49 | 26,05 | 23,59 |
| прочие | ОАпр | 0,05 | 0,04 | 1,84 | 0,05 | 3,86 |
| Итого активов | СА, ВБ | 35,78 | 64,27 | 63,65 | 69,29 | 80,4 |
| Пассив | | | | | | |
| Собственный капитал | СК | 16,83 | 16,94 | 19,24 | 23,77 | 27,34 |
| Заемные средства, в том числе: | ЗК | 18,95 | 47,33 | 44,41 | 45,52 | 53,06 |
| долгосрочные обязательства | ДО | 3,29 | 33,86 | 30,52 | 28,38 | 27,02 |
| краткосрочные обязательства | КО | 15,65 | 13,47 | 13,89 | 17,14 | 26,04 |
| Итого пассивов | СП, ВБ | 35,78 | 64,27 | 63,65 | 69,29 | 80,40 |
| Отчет о прибылях и убытках | | | | | | |
| Выручка (нетто) | V | 48,13 | 63,22 | 19,62 | 44,63 | 73,13 |
| Себестоимость реализации | З | 37,78 | 50,88 | 16,59 | 34,28 | 54,25 |
| Прибыль (убыток) от реализации | Пр | 7,66 | 8,73 | 2,00 | 8,30 | 15,66 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода | ЧП | 4,83 | 4,94 | 2,30 | 6,94 | 10,51 |

¹⁰ Составлено автором

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------|-----|------|-------|------|------|-------|
| Начисленная амортизация | Am | 0,25 | 0,28 | 0,24 | 0,30 | 0,31 |
| Фонд оплаты труда | ФОТ | 7,56 | 10,18 | 3,32 | 6,86 | 10,85 |

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия осуществляется посредством использования различных значений прибыли, среди которых прибыль (убыток) от реализации товаров; прибыль от реализации основных фондов и иного имущества; валовая (балансовая) прибыль; чистая прибыль (прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия); налогооблагаемая прибыль; прибыль от прочей деятельности предприятия.

В анализе задействованы данные в форме «Отчет о прибылях и убытках», а также исходные данные, обработанные для корректного перевода результатов в нарастающем итоге по периодическим показателям. В отличие от бухгалтерского учета, аналитические исследования не требуют строгого документального подтверждения, что позволяет делать акцент на упрощении восприятия информации и снижении объема аналитических расчетов. Это способствует уменьшению ошибок при интерпретации результатов и рекомендует ограничивать точность данных до 3-4 значащих цифр.

Экспресс-анализ включает в себя следующие ключевые процедуры:

1-я процедура.

Оценка динамики выручки и себестоимости реализации продукции, работ или услуг. Данное исследование показывает, что существует прямая зависимость затрат от объема производства, согласно которой прибыль должна расти быстрее, чем объемы реализации и активы. Это основное условие для поддержания здоровой экономической модели и предотвращения финансовых дисбалансов.

$$T_{\pi} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (6)$$

где T_{π} – темп изменения прибыли; $T_{в}$ – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг); $T_{а}$ – темп изменения активов (имущества) предприятия.

2-я процедура.

Горизонтальный и вертикальный анализ показателей финансовой отчетности и их изменений.

3-я процедура.

Расчет и анализ финансовых коэффициентов (ликвидности и платежеспособности; финансовой устойчивости; рентабельности; деловой активности).

Коэффициентами ликвидности называют специальные финансовые показатели, которые рассчитываются на основании данных бухгалтерской отчетности за отчетный период, чтобы определить номинальную способность предприятия в погашении текущей задолженности посредством оборотных

активов. Составляющей общей финансовой устойчивости предприятия, наличие денежных ресурсов, которые позволяют организации на должном уровне удерживать свою деятельность в оптимальном состоянии в определенной временной промежуток, в том числе погашая имеющуюся задолженность по кредитам и оказывая услуги (производя продукцию) является финансовая устойчивость предприятия.

Значения показателя коэффициента текущей ликвидности указывают на возможность погашать текущие (краткосрочные) обязательства только оборотными активами. Предприятие считается платежеспособность в текущем периоде и в случае возникновения угрозы в будущем, если значения показателя коэффициента текущей ликвидности будет достаточно высоким. Значение показателя коэффициента быстрой ликвидности наглядно демонстрирует, какая часть текущих обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также будущих поступлений от дебиторов.

Следующий ключевой показатель, характеризующий возможности компании выплачивать свои обязательства по текущим активам является значение показателя коэффициента платежеспособности. Незначительная зависимость организации от денежных средств заемных источников указывает достаточно высокий уровень этого показателя. Важнейшим, отличительным признаком предприятия считаются финансовая устойчивость предприятия.

Положение организации, которая отражает финансовое состояние и эффективность использования финансовых ресурсов на текущий момент, называется его финансовой устойчивости.

Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности осуществляется на основе стандартных финансовых формул, представленных в таблице 6.

Таблица 6 – Финансовые коэффициенты оценки ликвидности и платежеспособности¹¹

| Наименование | Расчетная формула | Комментарий |
|--|---------------------------------|--|
| Коэффициент текущей ликвидности, Ктл | $K_{тл} = ОА / КО$ | $K_{тл} \geq 1,2$ |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, Кал | $K_{ал} = (ДС + КФВ) / КО$ | Отношение ДС, КФВ к текущим пассивам |
| Коэффициент критической (срочной) ликвидности, Кпл | $K_{пл} = (ДС + КФВ + ДЗ) / КО$ | Отношение ДС, КФВ и мобильных средств в расчетах с дебиторами к текущим пассивам |
| Коэффициент покрытия запасов, Кпз | $K_{пз} = (СОС + КО) / Зм$ | Отношение СОС, КО к величине запасов ($Зм = М + НЗП + ГП$) |

¹¹ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с

Данные коэффициенты позволяют оценить, насколько эффективно СЭС управляет своими активами и обязательствами в краткосрочной перспективе. Показатели финансовой устойчивости, в свою очередь, отражают способность СЭС обеспечивать своевременные выплаты и поддерживать стабильное финансирование своей деятельности. Финансирование может осуществляться как за счёт собственных средств, так и за счёт заемных ресурсов, что представлено в виде наглядных схем на рисунке 6 и в таблице 7.

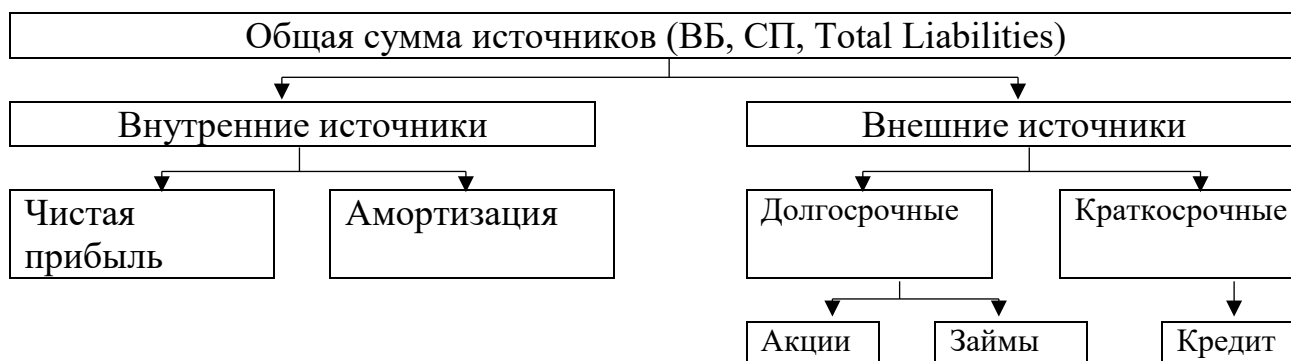


Рисунок 6 – Источники финансирования деятельности СЭС¹²

Эти данные дают представление о структуре капитала, а также о том, насколько организация сбалансировано использует внешние и внутренние источники для поддержки своей деятельности.

Таблица 7 – Коэффициенты финансовой устойчивости¹³

| Наименование | Расчетная формула | Комментарий |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Чистый оборотный капитал (ЧОК), рабочий капитал, чистые оборотные активы, собственные оборотные средства (СОС) | $\text{ЧОК} = \text{СК} + \text{ДО} - \text{ВнА}$ $\text{СОС} = \text{ОА} - \text{КО}$ | Величина оборотного капитала, профинансированная за счет стабильных источников $\text{ЧОК} \rightarrow \max$ |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{\text{сос}}$ | $K_{\text{сос}} = \text{ЧОК} / \text{ОА}$ | Доля СОС в общей величине оборотного капитала предприятия $K_{\text{сос}} \geq 0,1$ |
| Коэффициент маневренности, $K_{\text{м}}$ | $K_{\text{м}} = \text{ЧОК} / \text{СК}$ | Доля ЧОК в общей величине СК, $K_{\text{м}} = 0,2 \dots 0,5$ |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, $K_{\text{оз}}$ | $K_{\text{оз}} = \text{ЧОК} / \text{Зм}$ | Доля СОС в общей величине запасов ($\text{Зм} = \text{М} + \text{НЗП} + \text{ГП}$) |
| Коэффициент финансового рычага (финансовый леверидж – Financial Leverage, финансовой зависимости), $K_{\text{зс}}$ | $K_{\text{зс}} = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{СК}$ | Сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственных средств $K_{\text{зс}} < 0,7$ |

¹² Составлено автором

¹³ Составлено автором по [1; 6-9]

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------------|---|
| Коэффициент финансовой устойчивости, $K_{фy}$ | $K_{фy} = (СК+ДО) / ВБ$ | Показывает долю долгосрочных (стабильных) источников |
| Коэффициент автономии (квота собственника, концентрации СК, независимости), $K_{ск}$ | $K_{ск} = СК / ВБ$ | Доля собственных источников в ВБ (степень финансовой независимости) $K_{ск} \geq 0,5$ |
| Коэффициент инвестиционной активности, $K_{иа}$ | $K_{иа} = \Delta ВБ / (ЧП+Ам)$ | Характеризует потребность в заемном капитале |
| Модель сбалансированного роста (Growthequilibrium), E | $E = \frac{R}{G \times T}$ | Характеризует равновесие потоков денежных средств при росте производства, где $T = ОА/ВР0$; $R = ЧП / ВР0$; $G = (ВР1 - ВР0) / ВР0$ |

Рентабельность — это финансовый показатель, отражающий эффективность деятельности предприятия и степень доходности вложенных ресурсов. Этот показатель важен для анализа финансового состояния компании, поскольку показывает, насколько эффективно компания использует свои активы для получения прибыли. Рентабельность измеряется относительными показателями, которые могут включать прибыльность отдельных видов продукции, доходность производственных, инвестиционных и коммерческих операций. Рентабельность особенно важна для оценки степени привлекательности бизнеса и его долгосрочной финансовой устойчивости. В практике финансового анализа рентабельность помогает определить, какие аспекты деятельности компании являются наиболее и наименее прибыльными и, следовательно, куда следует направлять ресурсы для максимизации прибыли.

Прибыль представляет собой экономическую категорию, выражающую конечный финансовый результат деятельности предприятия и является основным источником его самофинансирования и развития. Основными видами прибыли являются валовая, операционная, чистая и другие.

Валовая прибыль определяется как разница между общими доходами от реализации продукции и себестоимостью проданных товаров и услуг.

Операционная прибыль (прибыль от операционной деятельности) — это результат от основной профессиональной деятельности компании, не учитывая доходы и расходы от инвестиционной и финансовой активности.

Чистая прибыль — это конечный финансовый результат, оставшийся после уплаты всех налогов, процентов по займам и других обязательных платежей. Помимо этих, существуют и другие виды прибыли, такие как прибыль до налогообложения, прибыль от продаж, и экономическая прибыль, которая представляет собой прибыль сверх «нормального» уровня дохода, достаточного для привлечения и удержания капитала.

Прибыль выполняет несколько важных функций в экономике: стимулирующую, распределительную и является показателем эффективности деятельности предприятия. Она служит основанием для инвестиционных

решений, распределения ресурсов и оценки общей работоспособности организации.

Эти ресурсы и затраты служат базой для расчета рентабельности и представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты показателей рентабельности¹⁴

| Наименование | Расчетная формула | Комментарий |
|--|---|--|
| Рентабельность продаж, $R_{п}$ | $R_{п} = \text{Пр} / V$ | Показывает доходность реализации (продаж, оборота) – ROS |
| Рентабельность собственного капитала, $R_{ск}$ | $R_{ск} = \text{ЧП} / \text{СК}$ | Отражает эффективность использования собственного капитала – ROE |
| Рентабельность затрат, $R_{з}$ | $R_{з} = \text{Пр} / Z$ | Показывает рентабельность понесенных затрат (операционной деятельности) |
| Рентабельность всего капитала предприятия, $R_{к}$ | $R_{к} = \text{Пр} / \text{ВБ}$ | Определяет эффективность всего имущества предприятия – ROTA, ROA |
| Рентабельность оборотного капитала, $R_{ок}$ | $R_{ок} = \text{Пр} / \text{ОА}$ | Рентабельность операционного (функционирующего) капитала – ROK |
| Рентабельность инвестированного капитала, $R_{ик}$ | $R_{ик} = \text{ЧП} / (\text{СК} + \text{ДО});$ $R_{ик} = \text{ЧП} / \text{СА}$ | Отражает эффективность использования долгосрочного капитала – ROCE, ROI |
| Прибыль на одну акцию, Пак | $\text{Пак} = (\text{ЧП} - \text{Дпа}) / \text{На}$ | Отражает возможную минимальную величину чистой прибыли, приходящуюся на обыкновенную акцию |

Таким образом, показатели рентабельности позволяют не только оценить общую эффективность использования ресурсов, но и выявить ключевые зоны роста или недостатки в текущей экономической стратегии организации, что делает их важным инструментом финансового анализа и планирования.

Показатели деловой активности, известные также как «business activity», представляют собой набор метрик, которые демонстрируют скорость обращения ресурсов в бизнес-процессах компании. Эти индикаторы играют ключевую роль в оценке того, насколько эффективно используются материальные, трудовые и финансовые средства. В рамках быстрого анализа основной акцент делается на количественном измерении этих показателей, что позволяет оперативно определить, как долго ресурсы находятся в активном использовании. Такой подход помогает оперативно выявить зоны для улучшения и оптимизации бизнес-процессов.

Экспресс-анализ позволяет оперативно выявить критические точки в управлении активами организации и принять своевременные меры для оптимизации оборотного капитала. При этом основное внимание уделяется тем

¹⁴ Составлено автором по [1; 6-9]

показателям, которые могут быть быстро рассчитаны и легко интерпретированы для принятия решений на уровне управления.

Подробный перечень и методики расчета данных показателей представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Система показателей деловой активности¹⁵

| Наименование | Расчетная формула | Комментарий |
|--|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Производительность труда, Пт | $Пт = V / Чр$ | Показатель эффективности использования трудовых ресурсов |
| Фондоотдача (коэффициент оборачиваемости) производственных фондов, Ф | $Ф = V / ВНА$ | Отражает эффективность использования внеоборотных активов |
| Коэффициент общей оборачиваемости собственного капитала, Кск | $Кск = V / СК$ | Показывает скорость оборота собственного капитала |
| Коэффициент оборачиваемости активов, Ка | $Ка = V / ВБ$ | Показывает скорость оборота всех средств предприятия |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, Коб | $Коб = V / ОА$ | Отражает скорость оборота оборотного капитала (сколько рублей выручки приходится на каждый рубль ОА) |
| Коэффициент оборачиваемости материалов, Км | $КМ = V / М$ | Отражает скорость оборота материалов |
| Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства, Кнзп | $К_{нзп} = V / НЗП$ | Отражает скорость оборота незавершенного производства |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции, Кгп | $К_{гп} = V / ГП$ | Отражает скорость оборота готовой продукции |
| Коэффициент оборачиваемости денежных средств, Кдс | $К_{дс} = V / ДС$ | Отражает скорость оборота денежных средств |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, Кдз | $К_{дз} = V / ДЗ$ | Отражает скорость оборота дебиторской задолженности |
| Коэффициент оборачиваемости краткосрочных обязательств, Кко | $ККО = V / КО$ | Отражает скорость оборота краткосрочных обязательств |

¹⁵ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с

Продолжение таблицы 9

| 1 | 2 | 3 |
|---|---------------------------|---|
| Период оборота материалов, T_m | $T_m = M \cdot t / V$ | Отражает продолжительность оборота материалов |
| Период оборота дебиторской задолженности, $T_{дз}$ | $T_{дз} = ДЗ \cdot t / V$ | Показатель продолжительности оборота дебиторской задолженности |
| Период оборота краткосрочных обязательств, $T_{ко}$ | $T_{ко} = КО \cdot t / V$ | Продолжительность оборота краткосрочных обязательств |
| Период оборота собственного капитала, $T_{ск}$ | $T_{ск} = СК \cdot t / V$ | Продолжительность оборота собственного капитала |
| Продолжительность операционного цикла, T_o | $T_o = ОА \cdot t / V$ | Продолжительность оборота оборотного капитала |
| Продолжительность финансового цикла, T_f | $T_f = T_o - T_{ко}$ | Время, в течение которого финансовые ресурсы отвлечены из оборота |

Параметр t зависит от продолжительности выбранного периода для анализа: для квартальной отчетности t составляет 90 дней, полугодовой — 180, три квартала — 270, а годовой — 360 дней.

Оценка оборачиваемости товарных запасов и материалов должна проводиться по каждой отдельной категории. Когда речь идет о дебиторской задолженности, важно учитывать только текущие долги, по которым платежи ожидаются в течение года после даты отчетности.

Структура и состав операционного цикла, а также его длительность, отражающие время оборота средств, включают в себе следующие элементы:

- операционный цикл (ОЦ) — это общее время, в течение которого финансовые средства находятся в запасах и дебиторской задолженности;
- производственный цикл (ПЦ) — это общее время, в течение которого финансовые ресурсы удерживаются в запасах, включая материалы, незавершенное производство, готовую продукцию, коммерческие остатки и другие оборотные активы.

Инвестиционный капитал рассчитывается как сумма собственного капитала и долговых обязательств. Финансовый цикл будет иметь положительное значение только в случае, если чистый оборотный капитал тоже положителен. Продолжительность производственного цикла должна соответствовать установленным техническим стандартам.

Ситуация, когда доля готовой продукции и дебиторской задолженности составляет от 30% до 60% от общей стоимости текущих активов, обычно указывает на финансовые трудности предприятия и на проблемы со сбытом товаров. Проведение быстрого анализа данных позволяет мгновенно сформулировать ключевые выводы (управленческий эффект М1), минуя этапы общей диагностики.

Коэффициент восстановления платежеспособности

Коэффициент восстановления платежеспособности — это важный финансовый индикатор, который вычисляется как доля фактической ликвидности на конец отчетного периода по сравнению с предельно допустимыми значениями. Этот коэффициент дает возможность проанализировать, как изменяется ликвидность компании в течение заданного временного интервала, который обычно составляет шесть месяцев. Если полученное значение коэффициента оказывается ниже установленного нормативного уровня, это может сигнализировать о необходимости пересмотра и корректировки управленческой стратегии.

Формула нахождения «коэффициента восстановления платежеспособности:

$$K_{ВП} = \frac{\text{Расчетный коэффициент текущей ликвидности}}{\text{Нормативный коэффициент текущей ликвидности}} = \frac{K_{ТЛ} + \frac{6}{T}(K_{ЛК} + K_{ЛН})}{2} \quad (7)$$

где $K_{ТЛ}$ – фактическое значение (в конце отчетного периода коэффициента ликвидности);

$K_{ЛК}$, $K_{ЛН}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в конце (начале) отчетного периода;

2 – нормативное значение текущей ликвидности;

T – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев);

6 – период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если $K_{ВП} > 1$ – считают, что у предприятия есть возможность восстановить платежеспособность, если $K_{ВП} < 1$ – такой возможности нет.

При значении $K_{ВП} < 1$ определяется **коэффициент утраты платежеспособности** по формуле:

$$K_{ЕГ} = \frac{K_{ТП} + \frac{3}{T}(K_{ЛК} + K_{ЛН})}{2} \quad (8)$$

где 3 – период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если $K_{уп} > 1$ – есть возможность не утратить платежеспособность.

Если $K_{уп} < 1$ – предприятию грозит утрата платежеспособности» [4].

Оценка возможности предотвращения финансовых затруднений путем максимального использования внутренних ресурсов компании проводится на основе анализа двух основных индикаторов.

3.5 Общая диагностика

На данном этапе основная задача заключается в исследовании факторов, приводящих к изменениям производственных параметров, а также в анализе эффективности использования ресурсов и функционирования социальной и экономической системы. Этот процесс охватывает изучение как внутренних, так и внешних факторов, таких как структура собственности, размер предприятия

(его доля на рынке), рыночные условия, кредитные обязательства, дебиторская задолженность и производственные затраты. Также важно выявить причины возникновения кризисных ситуаций, определить их типы и факторы, способствующие ухудшению ситуации.

Для проведения измерений необходимо установить критерии для нормативных и плановых единиц измерения (например, тысячи, миллионы, миллиарды и т. д.). Общий анализ включает в себя несколько ключевых аспектов:

- изменение структуры капитала;
- текущее состояние и динамика основных средств (эффективность использования производственных ресурсов);
- анализ состояния оборотных активов.

Показатели, отражающие эффективность функционирования социально-экономической системы (СЭС), представляют собой ключевой инструмент для оценки ее достижения и успеха. Для оценки производительности СЭС разработано множество методов, каждый из которых основывается на различных параметрах и критериях.

В таблице 10 представлен перечень основных показателей, используемых для анализа эффективности социально-экономической системы.

Таблица 10 – Показатели эффективности деятельности СЭС¹⁶.

| № | Наименование | Содержание показателей |
|----------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | ROA | Система показателей рентабельности активов (Return On Assets) |
| 2 | ROE | Система показателей рентабельности собственного капитала (Return On Equity) |
| 3 | ROI | Система показателей рентабельности инвестиций (Return On Investment) |
| 4 | ROS | Система показателей рентабельности продаж |
| 5 | EVA | Система показателей рентабельности на основе показателей создания добавочной стоимости |
| 6 | MVA | Система показателей рентабельности на основе показателей создания рыночной добавленной стоимости. |
| 7 | Показатели вероятности банкротства | Оценка показателей по модели Э. Альтмана (Altman), У. Бивера, Лиса (Р. Лисман), Таффлера (Taffler) и Тисшоу, Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков на основе нечеткомножественных описаний |
| 8 | Data Envelopment Analysis | Комплексный анализ данных (измерение относительной эффективности подразделений) |
| 9 | Perfomance Measurement in Service Business | Измерение достижений предприятий сервиса (на основе анализа результатов деятельности предприятия в различных сферах) |

¹⁶ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с

Продолжение таблицы 10

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 10 | Balanced Scorecard | Сбалансированная система показателей разных бизнес-процессов предприятия |
| 11 | Оценка стоимости СЭС | Система на основе показателей стоимости бизнеса |
| 12 | Productivity Measurement and Enhancement System | Система улучшения и измерения производительности (на основе оценки достижений как подразделений, так и каждого работника) |
| 13 | Perfomance Measurement Model | Модель измерения достижений (показатели поддержки управления и процесса улучшения деятельности) |
| 14 | Perfomance Pyramid | Пирамида достижений |
| 15 | Quantum Perfomance Measurement | Квантовое измерение достижений (на основе информации: об организационной структуре, процессах, затратах, качестве работ) |

Вариант формирования показателей анализа состояния СЭС на примере системы показателей ROI (Return on Investment) представлен на рисунке 7.

Понимание и применение системы показателей, таких как ROI (Return on Investment), ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), и ROCE (Return on Capital Employed), базируется на пирамидальной структуре коэффициентов, известной как модель Du Pont. Эта модель декомпозирует каждый коэффициент на его составляющие, обеспечивая подробное факторное разложение для глубокого анализа.

Финансовая значимость применения формулы Du Pont заключается в её способности выявить, какие элементы вносят вклад в низкое значение показателя ROI и определить, какие аспекты хозяйственной деятельности организации требуют особого внимания в контексте антикризисного управления. Такой анализ позволяет руководству организации целенаправленно фокусироваться на критических областях для оптимизации работы и повышения общей финансовой эффективности компании, акцентируя внимание на тех элементах, которые напрямую влияют на прибыльность и устойчивость бизнеса.

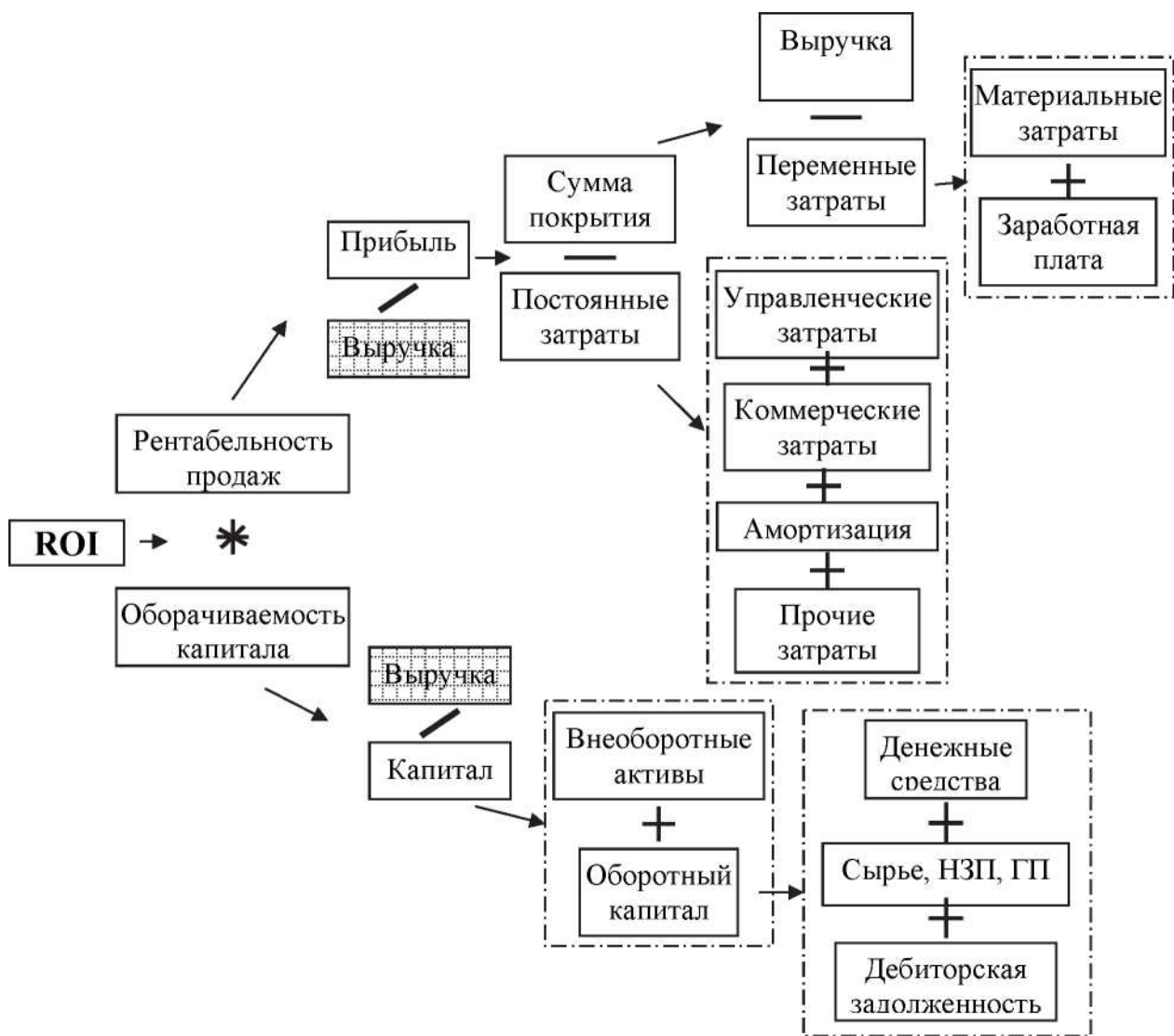


Рисунок 7 – Структура системы показателей ROI¹⁷

3.6 Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства

Западные экономисты, такие как Альтман, Лис, Таффлер и Тишоу, разработали модели, основанные на факторах, для прогнозирования риска банкротства, которые активно применяются в международной практике. Основным инструментом для этих расчетов стал многомерный дискриминантный анализ, который позволяет эффективно различать компании, находящиеся в зоне риска, от тех, кто потенциально безопасен.

Для диагностики кризисных явлений зачастую применяется двухфакторная модель. В этой модели учитываются два ключевых показателя, определяющих вероятность банкротства: текущая ликвидность и соотношение

¹⁷ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016

заемных средств к собственному капиталу. Для рынка США данная модель представлена следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\text{тл}} + 0,0579 \cdot K_{\text{зс}} \quad (9)$$

где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{зс}}$ – отношение заемных средств к валюте баланса.

Если $Z < 0$ – вероятно, что предприятие останется платежеспособным;

при $Z > 0$ – вероятно банкротство.

Двухфакторная модель для оценки вероятности банкротства ограничена в своем подходе и не учитывает множество других аспектов финансового состояния компании, таких как оборачиваемость активов, рентабельность или динамика выручки от продаж. Увеличение количества анализируемых факторов может значительно повысить точность оценки финансовой устойчивости организации.

Индекс Z, разработанный Альтманом, представляет собой критерий для оценки кредитоспособности и был предложен в 1968 году. Этот индекс был сформирован с использованием методов многомерного дискриминантного анализа (MDA). Индекс Z объединяет несколько финансовых переменных, что позволяет создать более полное представление о финансовом здоровье предприятия.

Методика вычисления коэффициента Альтмана (Z-отчет) предназначена в первую очередь для оценки финансового состояния торговых компаний, чьи акции не зарегистрированы на фондовых рынках. Это улучшенная версия Z-коэффициента, которая включает определенные адаптации для не производственных предприятий, а также для компаний из развивающихся рынков. Данная методология учитывает различные переменные и дает возможность более точно анализировать кредитоспособность и финансовую устойчивость этих организаций.

В методике Альтмана используется пять ключевых финансовых коэффициентов, включающих меры ликвидности, рентабельности, эффективности, рыночной стоимости и финансовой стабильности предприятия. Эти коэффициенты умножаются на статистически определённые коэффициенты веса, которые были получены Альтманом через процесс многофакторного анализа. Сумма произведений этих показателей дает Z-счёт, который интерпретируется для оценки вероятности банкротства: более высокий Z-счёт указывает на меньший риск банкротства, в то время как более низкий Z-счёт свидетельствует о высокой вероятности финансовых трудностей.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5 \quad (10)$$

Методика оценки финансовой устойчивости предприятий через Z-коэффициент Альтмана применяется для анализа различных аспектов бизнеса. Компоненты коэффициента включают:

– X_1 : Отношение оборотного капитала к сумме активов отражает степень ликвидности активов. Это показывает, какая часть активов компании может быть быстро преобразована в денежные средства.

– X_2 : Нераспределенная прибыль, деленная на общую сумму активов, показывает, какую долю прибыли компания сохраняет для реинвестирования, а не распределяет в виде дивидендов.

– X_3 : Операционная прибыль в отношении к сумме активов показывает оборачиваемость активов, отражая, как эффективно предприятие использует свои активы для генерации дохода.

– X_4 : Соотношение рыночной стоимости акций к заемным пассивам отображает финансовое плечо компании и степень риска, связанного с ее заемными обязательствами.

– X_5 : Выручка к сумме активов указывает на общую эффективность компании в использовании своих активов для генерации продаж.

Критические пороговые значения Z-коэффициента различаются: значения выше 2,99 указывают на финансовую устойчивость предприятий, тогда как значения ниже 1,81 сигнализируют о высокой вероятности несостоятельности. Значения между этими порогами требуют дополнительного анализа, так как вероятность банкротства при Z от 1,81 до 2,7 высока, и при дальнейшем приближении к 2,9 риск банкротства снижается.

Индекс кредитоспособности (Z-score) является итоговым выражением этой модели и рассчитывается на основе следующих показателей, каждый из которых имеет свою значимость в формуле. Это позволило Альтману создать универсальный подход к оценке финансовой устойчивости, который активно применяется в международной практике и адаптирован для разных типов компаний, включая торговые и промышленные организации.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (11)$$

В числителе модифицированного показателя X_4 используется балансовая стоимость акций вместо их рыночной стоимости, что позволяет адаптировать методику для частных компаний, акции которых не торгуются на открытых рынках. Это изменение в расчете делает Z-коэффициент Альтмана применимым для оценки финансового состояния не публичных предприятий.

При значении модифицированного Z-коэффициента меньше 1,23 предприятие считается несостоятельным. Значения между 1,23 и 2,89 указывают на неопределенное финансовое состояние, где фирма может как стабилизироваться, так и обанкротиться. Если Z превышает 2,89, то финансовое состояние компании считается стабильным, и риск банкротства минимален.

Методика Альтмана обладает высокой предсказательной точностью: позволяет предвидеть банкротство компании на один год вперед с точностью до

95% и на два года вперед — с точностью до 83%. Это делает Z-коэффициент одним из наиболее эффективных инструментов для анализа финансовой устойчивости и прогнозирования банкротства.

Модифицированный вариант формулы Альтмана (Z_E^I) – для промышленных компаний, акции которых не котируются на бирже (Z'-score Component Definitions Variable Definition Weighting Factor for Private Firms).

Альтман получил данную модель в 1983 г.:

$$Z_E^I = 0,0717T_1 + 0,847T_2 + 3,107T_3 + 0,420T_4 + 0,998T_5 \quad (12)$$

где $T_1 = \text{ЧОК} / \text{СА}$;

$T_2 = \text{ЧП} / \text{СА}$;

$T_3 = \text{Пр} / \text{СА}$;

$T_4 = \text{СК} / \text{СП}$;

$T_5 = \text{Vp} / \text{СА}$.

Применяя эти модели в современных условиях функционирования российских предприятий, весовые коэффициенты следует скорректировать применительно к местным условиям.

Совершенствование модели Альтмана для российских условий

Модель Эдварда Альтмана, оригинально разработанная в 1960-х годах, была адаптирована и усовершенствована для использования в условиях российской экономики. Эта корректировка была необходима, потому что оригинальная модель строилась на данных американских компаний того времени и не учитывала специфику экономического развития и структуры капитала российских предприятий.

В модифицированной версии, разработанной для России, использовались дополнительные макроэкономические показатели, чтобы учесть региональные особенности и изменения в экономике страны, произошедшие после 1960-х годов. Такие показатели, как курс национальной валюты и изменения в экономической политике, были интегрированы в модель, чтобы повысить её точность и релевантность.

Исправленная формула включает коэффициенты, учитывающие операционную прибыль, объем продаж, стоимость активов и другие финансовые характеристики, а также переменные, отражающие макроэкономическую обстановку и рыночные условия. Эти добавления помогают лучше оценить вероятность банкротства предприятий в России, учитывая специфику местного бизнес-среды и экономической среды.

Например, в расширенной формуле Z-счета для России, добавлены компоненты, такие как курс национальной валюты и индекс потребительских цен, что позволяет более адекватно отражать влияние внешнеэкономических факторов и инфляции на финансовое состояние компаний.

Модель Э. Альтмана, скорректированная для российских условий, имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 1,549X_4 + 0,075X_5 \quad (13)$$

Если дополнить модель макроэкономическими показателями, она примет вид:

$$Z' = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 1,549X_4 + 0,075X_5 - 309X_6 - 367X_7 - 76X_8 - 740X_9 + 0,0056X_{10} + 0,13X_{11}$$

где Z' – надежность, степень удаленности от банкротства;

X_6 – уровень инфляции;

X_7 – уровень надежности производства;

X_8 – учетная ставка Центрального банка России;

X_9 – платежи в бюджет;

X_{10} – индекс цен;

X_{11} – уровень жизни.

Если Z' принимает значение 1.2, то предприятие станет банкротом через один год с вероятностью 95 %, через два года – с вероятностью 70 %, через три года – с вероятностью 30 %, через четыре года – с вероятностью 30 %, через пять лет – с вероятностью 30 %. Если Z' находится в диапазоне 1.2 – 1.6, предприятие отличается исключительной надежностью, а при $Z' > 1.6$ выводы затруднены.

Четырехфакторная прогнозная модель Таффлера (Taffler) – модель для компаний, акции которых котируются на бирже, предложена в 1977 г.

Модель имеет вид:

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4 \quad (14)$$

В данной модели используются следующие показатели:

– X_1 – прибыльность предприятия, которая рассчитывается как прибыль от продаж (прибыль до уплаты налогов) деленная на краткосрочные обязательства;

– X_2 – отношение оборотных активов к общей сумме обязательств, показывающее состояние рабочего капитала;

– X_3 – доля краткосрочных обязательств в общей сумме активов, демонстрирующая уровень финансового риска;

– X_4 – уровень ликвидности предприятия.

Если значение Z -коэффициента превышает 0.3, это свидетельствует о благоприятных долгосрочных перспективах компании. В противном случае, если Z меньше 0.3, существует высокая вероятность банкротства.

Методика оценки финансового состояния У. Бивера (таблица 11).

В таблице представлены:

- Столбец 4 - данные успешных компаний;
- Столбец 5 - информация о предприятиях за 4-5 лет до их финансового кризиса;
- Столбец 6 - показатели компаний за год перед банкротством.

Стоит отметить, что модель У. Бивера не учитывает веса для рассматриваемых показателей и не предоставляет окончательный коэффициент вероятности банкротства.

Таблица 11 – Показатели вероятности банкротства по Биверу¹⁸

| № | Показатели | Расчетная формула | Значение показателя | | |
|---|--|-------------------------|---------------------|--------|--------|
| 1 | Коэффициент Бивера, K_b | $(ЧП+Ат) / КО$ | 0,4-0,45 | 0,17 | -0,15 |
| 2 | Рентабельность активов, R_a | $100 \% \times ЧП / СА$ | 6-8 | 4 | <0 |
| 3 | Финансовый леверидж, $K_{ЗС}$ | $ЗС / СА$ | < 0,37 | < 0,50 | < 0,80 |
| 4 | Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом, $K_{сос}$ | $(СК - ВнА) / ОА$ | 0,4 | 0,3 | 0,06 |
| 5 | Коэффициент покрытия, $K_{ТЛ}$ | $ОА / КО$ | < 3,2 | < 2 | < 1 |

Метод рейтинговой оценки финансового состояния СЭС предложен Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым (Казанский государственный экономический университет, методика R-числа):

$$R_0 = 2,00 \cdot K_{сос} + 0,10 \cdot K_{ТЛ} + 0,08 \cdot K_{И} + 0,4 \cdot 5K_M + 1,00 \cdot K_{ПР} \quad (15)$$

где $K_{сос}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами ($> 0,1$);

$K_{ТЛ}$ – коэффициент текущей ликвидности (> 2);

$K_{И}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, который отражает объём реализованной продукции, приходящийся на 1 вложенный рубль, ($> 2,5$);

K_M – коэффициент менеджмента, равный R / r , где r – учётная ставка ЦБ,

R – рентабельность производства, (коэффициент маржи – рентабельность производства), коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_{ПР}$ – рентабельность собственного капитала ($> 0,2$).

Рейтинговое число R_0 должно быть больше 1.

Следует иметь в виду, что в разных группах предприятий показатели, отобранные для построения рейтинговой оценки, могут быть разными.

Методика Л.С. Сосненко.

Теория Л.С. Сосненко построена на иерархическом подходе к критериям оценки. Основная цель применения этой методики в экономической сфере заключается в выявлении ключевых направлений для исследования в контексте антикризисного управления. Ключевым элементом данного подхода является сосредоточение на определении главных факторов, оказывающих значительное влияние на производственные процессы.

¹⁸ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с

Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства – R модель для региональных торговых предприятий:

$$R_0 = 8,380K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,630K_4 \quad (16)$$

где K_1 – оборотный капитал / активы;

K_2 – чистая прибыль / собственный капитал;

K_3 – выручка от реализации / активы;

K_4 – чистая прибыль / интегральные затраты.

Шестифакторная модель, разработанная О.П. Зайцевой, предназначена для применения в коммерческих организациях. Для определения фактического комплексного коэффициента, полученного по формуле 15, необходимо провести его сравнение с нормативными значениями.

Эти нормы вычисляются на основе рекомендуемых минимальных уровней отдельных показателей, которые составляют:

$K_{уп} = 0$; $K_з = 1$; $K_с = 7$; $K_{ур} = 0$; $K_{фр} = 0,7$; $K_{заг} =$ коэффициент, зафиксированный в предыдущий период.

Сравнение этих данных позволит оценить эффективность работы организации и выявить области для улучшения.

$$K_{ком} = 0,25K_{уп} + 0,10K_з + 0,20K_с + 0,25K_{ур} + 0,10K_{фр} + 0,10K_{заг} \quad (17)$$

где $K_{уп}$ – коэффициент убыточности СЭС, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

$K_з$ – соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

$K_с$ – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;

$K_{ур}$ – коэффициент убыточности реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции;

$K_{фр}$ – соотношение заёмного и собственного капитала;

$K_{заг}$ – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного, то вероятность банкротства велика, а если меньше, то вероятность банкротства мала.

3.7 Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой

Г.В. Савицкая разработала альтернативную систему оценки финансового положения компаний, основанную на балльной системе (см. таблицу 12). Эта

методология позволяет «распределять предприятия по определённым классам в зависимости от их оценочных показателей:

- I класс – компании с солидным запасом финансовой устойчивости, что гарантирует уверенность в возврате заемных средств.

- II класс – предприятия, у которых наблюдается умеренный риск по заемным средствам, но которые ещё не считаются откровенно неблагополучными.

- III класс – проблемные организации, находящиеся под угрозой потерь с высокой вероятностью невыполнения обязательств по процентам.

- IV класс – компании с критическим уровнем риска банкротства, даже несмотря на проведённые меры по оздоровлению финансового состояния. Кредиторы в таких случаях подвергаются реальной угрозе утраты своих средств и недополучения процентов.

- V класс – предприятия с крайне высоким риском несостоятельности, фактически находящиеся на грани банкротства.

- VI класс – компании, признанные банкротами» [7].

Эта методика предполагает использование количественных и качественных оценок финансовой отчетности, а также макро- и микроэкономических факторов. Она позволяет не только диагностировать текущее состояние предприятия, но и прогнозировать его будущее финансовое положение, используя рейтинговую систему для оценки вероятности финансового ухудшения или улучшения.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности

Данный финансовый показатель, который определяет способность предприятия погашать краткосрочную задолженность, дает представление о том, насколько хорошо предприятие обеспечено наличными и их эквивалентами для покрытия своих срочных долговых обязательств без необходимости реализации других активов, что особенно важно в условиях финансовой нестабильности или при острых потребностях в денежных средствах. В идеальном случае, коэффициент абсолютной ликвидности должен быть не ниже 0.2–0.5, что указывает на достаточный уровень ликвидности для покрытия краткосрочных обязательств.

$$K_a = \frac{A_1}{П_1 + П_2} \quad (18)$$

где A_1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения),

$П_1$ – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность),

$П_2$ – краткосрочные пассивы и займы, и прочие краткосрочные пассивы).

2. Критический коэффициент ликвидности, также известный как коэффициент быстрой ликвидности, является важным индикатором финансовой устойчивости компании. Он показывает способность предприятия выполнять свои обязательства в условиях, когда все средства, включая наличные,

краткосрочные инвестиции, а также своевременно возвращаемая дебиторская задолженность, полностью задействованы.

Этот коэффициент позволяет проанализировать, насколько эффективно организация может оперативно рассчитаться с краткосрочными долгами, не прибегая к продаже товарных запасов. Данная оценка имеет особое значение для исследования финансовой стабильности на краткосрочном горизонте.

$$K_{\text{КЛ}} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (19)$$

где A_2 – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность).

2. Коэффициент быстрой ликвидности определяется как отношение совокупности наличных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств. В оптимальных условиях значение этого коэффициента должно составлять не менее 1, что демонстрирует наличие достаточных активов у компании для удовлетворения своих текущих финансовых обязательств. Такой уровень говорит о высокой ликвидности и хорошем финансовом состоянии организации.

3. Общий коэффициент покрытия, известный также как коэффициент текущей ликвидности, является важным финансовым индикатором, который демонстрирует, насколько эффективно предприятие может выполнять свои краткосрочные обязательства с использованием всех доступных оборотных активов. Для его вычисления используется соотношение между всей суммой оборотных активов и краткосрочными обязательствами компании. Этот коэффициент служит ключевым показателем ликвидности, отражая финансовую стабильность и способность организации справляться с краткосрочными долгами.

Общий коэффициент покрытия показывает, насколько хорошо компания обеспечена ресурсами для покрытия своих текущих долгов, и тем самым, даёт представление о ликвидности предприятия. Высокое значение этого коэффициента указывает на значительное превышение активов над обязательствами, что может считаться признаком финансовой устойчивости, в то время как низкое значение может сигнализировать о потенциальных проблемах с ликвидностью и платежеспособностью компании.

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (20)$$

где A_3 – медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы, и долгосрочные финансовые вложения).

4. Коэффициент автономии, характеризующий долю источников собственных средств в общем объеме капитала.

$$K_1 = \frac{C^c}{B} \quad (21)$$

где C^c – источники собственных средств,
 B – валюта баланса.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

$$K_{OCC} = \frac{E^C}{E^M + E^P} \quad (22)$$

где E^C – собственные оборотные средства,
 E^M – стоимость производственных запасов,
 E^P – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами):

$$K_4 = \frac{E^C}{E^M} \quad (23)$$

В таблице 12 приведены характерные значения коэффициентов.

Таблица 12 – Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния¹⁹

| Показатель | Границы классов согласно критериям | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | I класс (балл) | II класс (балл) | III класс (балл) | IV класс (балл) | V класс (балл) | VI класс (балл) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,25 и выше (20) | 0,2 (16) | 1,15 (12) | 0,1 (8) | 0,05 (4) | Менее 0,05 (0) |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,0 и выше (18) | 0,9 (15) | 0,8 (12) | 0,7 (9) | 0,6 (6) | Менее 0,5 (0) |

¹⁹ Составлено автором по [7]

Продолжение таблицы 12

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-------------------|-------------------|----------------------|---------------------|-----------|---------------|
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0 и выше (16,5) | 1,9-1,7 (15-12) | 1,6-1,4 (10,5-7,5) | 1,3-1,1 (6-3) | 1,0 (1,5) | Менее 0,5 (0) |
| Коэффициент автономии | 0,6 и выше (17) | 0,59-0,54 (15-12) | 0,53-0,43 (11,4-7,4) | 0,42-0,41 (6,6-1,8) | 0,4 (1) | Менее 0,4 (0) |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,5 и выше (15) | 0,4 (12) | 0,3 (9) | 0,2 (6) | 0,1 (3) | Менее 0,1 (0) |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом | 1,0 и выше (15) | 0,9 (12) | 0,8 (9) | 0,7 (6) | 0,6 (3) | Менее 0,5 (0) |
| Минимальное значение границы | 100 | 85-64 | 63,9-56,9 | 41,6-28,3 | 18 | |

Модель Чессера [Chesser] рассчитывается по формуле:

$$P = \frac{1}{1+e^Y} \quad (24)$$

где P – вероятность банкротства,

Y – величина фактора, рассчитываемая по формуле 25.

$$Y = 2,04 + 5,24K_1 + 0,01K_2 + 6,65K_3 + 4,40K_4 + 0,08K_5 + 0,10K_6 \quad (25)$$

где K₁ – быстрореализуемые активы / сумма активов,

K₂ – объем продаж / быстрореализуемые активы,

K₃ – валовая прибыль/сумма активов,

K₄ – заемный капитал / сумма активов,

K₅ – основной капитал / чистые активы,

K₆ – оборотный капитал / объем продаж.

При P > 0,5 вероятность банкротства очень высокая.

PAS-коэффициент (Показатель Анализа Эффективности) представляет собой метрику, отражающую относительный уровень функционирования социально-экономической системы (СЭС). Он рассчитывается на основе Z-коэффициента за определённый период и выражается в диапазоне от 1 до 100 баллов. Этот индикатор позволяет детально анализировать изменения в финансовом положении предприятия, выявляя ключевые моменты как его

спадов, так и восстановлений, в зависимости от того, превышает ли он критическую отметку или нет.

К примеру, значение PAS-коэффициента в 50 баллов указывает на стабильное финансовое состояние компании, в то время как результат 10 говорит о том, что организация демонстрирует лучшие результаты по сравнению с 10% рынка.

Таким образом, PAS-коэффициент может служить как абсолютной мерой финансового состояния компании, так и относительным индикатором её операционной и финансовой эффективности в контексте конкуренции.

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5 \quad (26)$$

где R_1, \dots, R_n – финансовые коэффициенты (коэффициенты уравнения 25, 25, 10, 20, 20) выражают удельный вес относительного влияния показателя.

3.8 Комплексная диагностика

В ходе комплексной диагностики осуществляется детальный анализ как количественных, так и качественных параметров, что позволяет установить специфические правила, отражающие уникальные характеристики объекта исследования. Оценивается эффективность работы бизнес-процессов компании и системы управления, включая рефлексивные аспекты управленческих процессов и соответствие действующим институциональным нормам.

При проведении анализа и оценки учитывается взаимосвязь между исследуемыми факторами, что способствует более точному выявлению как сильных, так и слабых сторон деятельности организации. Оценка эффективности управленческой системы может быть выполнена с помощью методов количественного и качественного анализа функциональных составляющих этой системы, применяя квалиметрическую модель. Такой подход включает в себя построение дерева функций, что позволяет детализировать задачи на более низком уровне через декомпозицию ключевых элементов управления (см. рисунок 8).

| | |
|--------------------------|----------------------|
| Эффективность управления | 01 Экономика |
| | 02 Производство |
| | 03 Персонал |
| | 04 Маркетинг |
| | 05 Тех. обслуживание |
| | 06 Бух. учет |

Рисунок 8 – Первый уровень дерева функций управления предприятием²⁰

²⁰ Марчева И.А., Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012

Для анализа результативности управленческих функций применяется подход, заключающийся в агрегировании показателей, полученных через экспертное мнение. Эффективность конкретной функции i определяется с использованием коэффициента, который рассчитывается на основании вводимых данных, следуя установленной формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{K_{ij}}{n} \quad (27)$$

где K_{ij} – оценка эффективности функции управления i -й функции j -м экспертом;

n – количество экспертов.

На рисунке 9 представлена квалиметрическая оценка функциональной системы управления. Внешняя граница указывает на оптимальный уровень эффективности выполнения управленческих функций, тогда как внутренняя граница сигнализирует о критическом уровне. Заштрихованная область служит для обозначения допустимых значений оценки.

Эта модель полезна для мониторинга результативности управления как в целом, так и в отношении отдельных структурных единиц. Она также предоставляет возможность анализа динамики изменений этих параметров на протяжении времени.

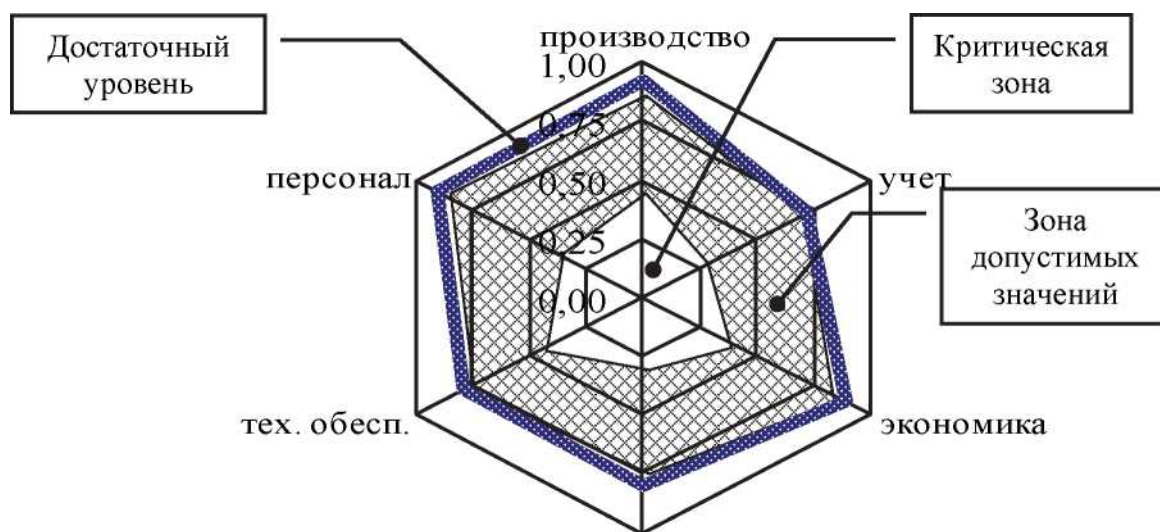


Рисунок 9 – Пример квалиметрического среза диагностики системы управления²¹

3.9 Система диагностики предприятия

На этом этапе осуществляется ряд ключевых мероприятий:

²¹ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016

- Исследование влияния внешних и внутренних факторов, а также анализ причинно-следственных отношений с применением системного подхода;
- Проведение экономико-математического моделирования этих причинно-следственных взаимосвязей;
- Оценка потенциала роста и создание прогностических моделей;
- Формирование институциональной базы для оценки показателей системной экономической стабильности (СЭС), что позволяет выявлять закономерности и предсказывать финансово-экономическое положение (разработка рефлексивной модели СЭС).

В ходе системной диагностики элементов управленческой системы особое внимание уделяется анализу их эффективности. Это включает сравнение правил учетной политики СЭС с актуальными внешними и внутренними условиями. Также важно оценить уровень рефлексивности системы управления, проверяя адекватность восприятия информации и соответствие моделей управления. Дополнительно рассматриваются уровни соблюдения институциональных норм, таких как корпоративная культура, и другие важные факторы.

Анализ бизнес-процессов в энергетическом секторе является необходимым ввиду сложности и невозможности непосредственного наблюдения за происходящими процессами. Более продуктивным подходом является создание и исследование моделей, которые точно отображают ключевые характеристики реальных объектов и процессов.

В таблице «Показатели эффективности работы энергетического сектора» представлены различные экономико-математические модели и критерии для их оценки. Эти модели служат инструментом для прогнозирования возможных сценариев развития и реструктуризации энергетической отрасли, опираясь на институциональную базу параметров, определяющих изменения в этом секторе.

На этапе диагностического анализа исследуется эффективность организационной структуры системы энергетической стабильности (СЭС) в соответствии с установленными стандартами. Этот процесс включает оценку управленческих решений, ресурсного потенциала и ключевых экономических институтов, что отражает институциональные нормы, ценности, философию и миссию организации.

Оценка экономического потенциала развития является многоуровневым и многоаспектным объектом исследования, включает в себя совокупность кадровых, финансовых, производственных, инновационных, информационных и др. потенциалов (представлены на рисунке 10 и таблице 13).

Эта совокупность потенциалов формирует основу для устойчивого и долгосрочного экономического роста организации. В контексте оценки экономического потенциала ключевую роль играют стратегические цели компании, направляющие все бизнес-процессы социально-экономической системы (СЭС). Каждый вид потенциала рассматривается как инструмент достижения этих целей, обеспечивая сбалансированное и последовательное развитие организации. Оценка потенциалов также позволяет выявить ключевые возможности и риски для реализации долгосрочной стратегии, а также

адаптировать организацию к изменяющимся внешним и внутренним условиям, что в конечном итоге способствует успешной реализации стратегии развития и повышению конкурентоспособности.

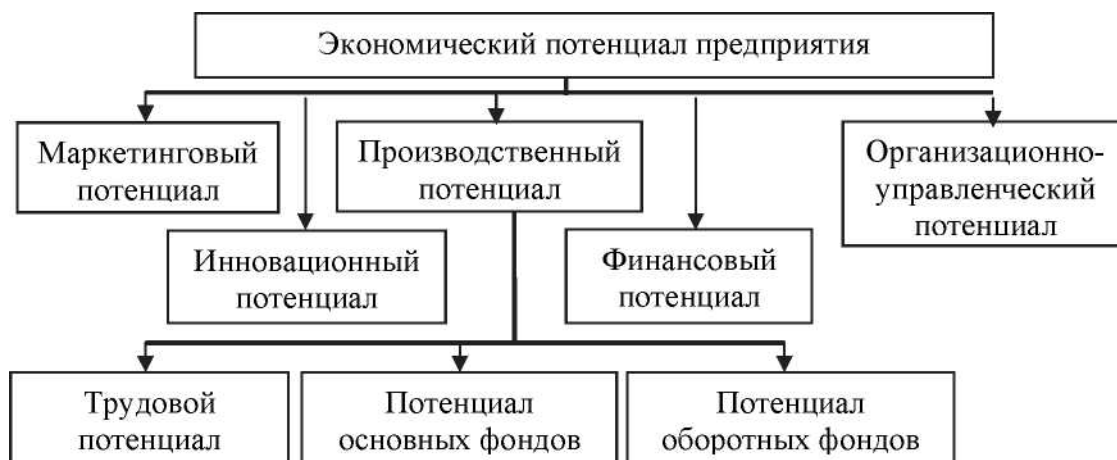


Рисунок 10 – Структура экономического потенциала предприятия²²

На текущем этапе диагностики основное внимание уделяется выявлению, идентификации и систематизации новых факторов, влияющих на динамическое изменение параметров социально-экономической системы (СЭС). Эти факторы могут варьироваться от экономических условий до технологических новшеств, каждый из которых способен оказать значительное воздействие на операционную эффективность и стратегическое направление развития СЭС.

Интеграция параметров новых выявленных факторов в систему мониторинга, регулируемую институциональными нормами, позволяет не только систематически отслеживать влияние этих факторов, но и адаптировать управленческие решения под изменяющиеся внешние и внутренние условия. Такой подход обеспечивает более высокую гибкость и оперативность в управлении изменениями, что критически важно для поддержания устойчивости и развития СЭС в долгосрочной перспективе.

Таблица 13 – Перечень основных частных потенциалов²³

| Наименование | Характеристика потенциала |
|---------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Трудовой потенциал | Показатель, характеризующий количественный и качественный состав сотрудников, исходя из их персональных способностей, навыков и других качеств |
| Потенциал основных фондов | Показатель, характеризующий количественный состав и эффективность использования основных средств |

²² Составлено автором

²³ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с.

Продолжение таблицы 13

| 1 | 2 |
|---|---|
| Потенциал оборотных фондов | Показатель, характеризующий количественный состав и эффективность использования оборотных средств предприятия |
| Финансовый потенциал | Показатель, характеризующий обеспеченность компании финансовыми ресурсами, необходимыми для его стабильного функционирования |
| Организационно-управленческий потенциал | Показатель, характеризующий способность менеджмента управлять организационной структурой и методами управления с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия |
| Маркетинговый потенциал | Показатель, характеризующий способность маркетинговой системы своевременно и качественно исполнять маркетинговые функции с целью сохранения и повышения конкурентоспособности предприятия |
| Инновационный потенциал | Оценка способности предприятия использовать имеющиеся ресурсы для осуществления инновационной деятельности в рамках принятых к реализации стратегий |

Анализ экономического потенциала компании углубляется за счёт изучения дополнительных направлений, включая правовые и экологические факторы. Эти аспекты подлежат тщательной оценке с использованием различных методик, что позволяет добиться глубины и целостности исследования. В числе этих методов можно выделить ситуационный и портфельный анализ, кабинетные исследования, собеседования с сотрудниками и экспертные оценки. Для количественной оценки используются математические подходы, включая анализ временных рядов, вычисление специфических коэффициентов, многофакторное сравнение, метод главных компонент, имитационное моделирование, а также регрессионный, дисперсионный и дискриминантный анализы. Эти инструменты помогают всесторонне оценить потенциал предприятия и выявить ключевые возможности для его развития.

В рамках контроллинга, который охватывает ряд управленческих функций, происходит создание разнообразных механизмов контроля, варьирующихся от мягких до жестких и скрытых методов мониторинга. Эта система контроллинга не ограничивается только проактивным надзором за бизнес-процессами и окружающей средой; она также способствует объединению учета, анализа, нормирования, планирования и контроля. Таким образом, формируется единая информационно-методологическая платформа, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений.

Вопросы для самопроверки

1. Выделите основные функции диагностики в антикризисном управлении?
2. Опишите ключевые характеристики диагностики в антикризисном управлении?
3. Назовите основные методы диагностики в антикризисном управлении.

4. Опишите специфические особенности, которые присущи методам диагностики в антикризисном управлении? Как они проявляются на различных этапах диагностики?
5. Какие основные правила формируют информационную базу для проведения анализа?
6. Какова структура многоконтурной модели диагностики и какие элементы она включает?
7. Какие методы финансового анализа существуют, и как они влияют на принятие решений?
8. Каковы принципы экспресс-прогнозирования риска банкротства с учетом отечественных и зарубежных моделей?
9. Как осуществляется анализ финансовой отчетности малых предприятий?
10. Что подразумевается под экспресс-диагностикой финансового состояния компании?
11. Какие количественные и качественные методы диагностики могут быть использованы?
12. Какова методология оценки эффективности системы управления предприятием с использованием квалиметрической модели?
13. Что представляет собой пирамидальная система показателей, таких как ROI и EVA?
14. Какие методы анализа показателей ликвидности являются наиболее распространёнными?
15. Каковы методики анализа показателей оборачиваемости активов?
16. Какие подходы используются для анализа показателей финансовой устойчивости предприятия?
17. Какие методики анализа состояния и динамики основных средств компании имеются?
18. Какова структура методов анализа конкурентных преимуществ предприятия?
19. Что такое платежеспособность организации, и какие факторы могут её нарушить?
20. Какие особенности причин неплатежеспособности организаций в России можно выделить?
21. Как изменяется структура капитала предприятия в результате его неплатежеспособности?
22. Какие предпосылки и признаки неплатежеспособности можно наблюдать в финансовых операциях фирмы?
23. Как проводится анализ финансовых показателей рентабельности предприятия?
24. Что означает термин «среднемесячная выручка»?
25. Как рассчитывается доля денежных средств в общей выручке организации?
26. Что включает в себя понятие K_5 ?

27. Как определяется коэффициент задолженности для фискальной системы?

28. Как рассчитывается коэффициент внутреннего долга?

29. Какова методика определения степени платежеспособности по текущим обязательствам?

30. Как вычисляется коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами?

31. Что такое K_{13} и какую информацию он отражает?

32. Какие показатели эффективности использования оборотного капитала стоит выделить, включая показатели доходности и финансовых результатов?

33. Каково краткое содержание горизонтального (трендового) и вертикального анализа баланса?

34. Что собой представляет двухфакторная модель оценки вероятности банкротства?

35. Какие количественные методы оценки вероятности банкротства являются наиболее широко используемыми?

4 Экономический и правовой механизмы антикризисного управления

4.1 Наблюдение

Определение стратегии антикризисного управления включает в себя несколько ключевых этапов.

1. Первым шагом является анализ текущего финансово-экономического состояния предприятия, который позволяет выявить коренные причины, способствующие возникновению кризисной ситуации. Затем разрабатывается комплексный план, направленный на финансовое восстановление организации, учитывающий все аспекты ее деятельности.

2. Заключительным этапом является внедрение мониторинга и контроля за реализацией намеченных антикризисных мероприятий, что обеспечивает высокую степень их эффективности.

3. Также процедура диагностики финансовой устойчивости компании является важным инструментом, помогающим определить, как общие, так и индивидуальные факторы, приведшие к возникновению финансовых затруднений и неплатежеспособности. Важно отметить, что существует множество причин, способных спровоцировать финансовые проблемы у российских предприятий.

4. Недостаточно высокое качество продукции и высокие цены, что делает их неконкурентоспособными на рынке;

5. Нерегулярные поступления денежных средств от продажи товаров;

6. Бартерные сделки между предприятиями приводят к низкому уровню денежного оборота;

7. Задолженность государства за неоплаченную продукцию, которая становится излишним имуществом и увеличивает налоги на имущество;

8. Высокие расходы на содержание заброшенных зданий, которые создают дополнительные финансовые обязательства для предприятия;

9. Долги перед монополистическими организациями за поставленную энергию и воду;

10. Неиспользуемые помещения из-за сокращения производства, которые становятся финансовым бременем для предприятия.

Эффективное преодоление кризисных ситуаций в экономике требует комплексного подхода, который включает в себя следующие основные компоненты:

1. Анализ финансового состояния компании.
2. Оценка рыночной ситуации и потенциала бизнеса.
3. Маркетинговые исследования.
4. Организационное и производственное управление.
5. Управление человеческими ресурсами.
6. Финансовое управление и планирование.
7. Разработка антикризисной инвестиционной стратегии.
8. Проведение антикризисного бизнес-планирования.

9. Разработка мер по ликвидации кризисных явлений и обеспечение устойчивого развития предприятия.

После проведения санации, в случае если суд удовлетворяет иск о банкротстве, инициируется этап «наблюдения», который может длиться от трёх до пяти месяцев. Этот этап играет ключевую роль в процедуре банкротства, поскольку позволяет сохранить активы должника, оценить его финансовую ситуацию, составить реестр требований кредиторов и провести первое собрание их представителей. Это время предназначено для тщательной подготовки. Прежде чем решить судьбу должника, важно собрать все необходимые документы, уведомить всех заинтересованных лиц и разработать план действий, основываясь на итогах финансового анализа. На основании собранных данных в процессе наблюдения принимаются решения о следующих шагах. Общая продолжительность как рассмотрения дела, так и этапа наблюдения не должна превышать семи месяцев.

Под чутким руководством временного управляющего осуществляется более внимательный надзор за действиями руководства компании-должника. В ходе периода наблюдения требования кредиторов обобщаются для совместного обсуждения на собрании, вместо того чтобы рассматриваться по отдельности. Это позволяет должнику продолжать свою деятельность, несмотря на имеющиеся задолженности, и оценивать целесообразность дальнейших шагов – осуществлять работу или инициировать ликвидацию предприятия.

Исполнение документов, касающихся имущественных претензий, приостанавливается, за исключением обязательств, вытекающих из судебных решений, связанных с выплатой заработной платы, авторских вознаграждений, алиментов, компенсации ущерба и морального вреда. В период наблюдения также вводится запрет на такие действия, как ликвидация, реорганизация, создание новых юридических лиц на основе должника, выпуск ценных бумаг, выход участников из состава компании и распределение дивидендов.

Ключевая задача временного управляющего заключается в обеспечении должного контроля над действиями руководства должника, что помогает защитить активы предприятия и предотвратить их потерю.

Важным аспектом является анализ финансового положения должника для определения возможности восстановления его финансовой устойчивости или необходимости ликвидации. Также временный управляющий осуществляет сбор информации о кредиторах и устанавливает их требования в соответствии с законом о банкротстве.

Одним из обязательных этапов его работы является организация первого собрания кредиторов. Цель проведения собрания - принятие решения кредиторами относительно дальнейших действий по отношению к должнику. На собрании временный управляющий представляет результаты анализа финансового состояния должника и его перспективы на будущее. Высказываемые временным управляющим выводы остаются лишь рекомендательными.

На основании результатов первого собрания кредиторов арбитражный суд принимает ряд мер, руководствуясь Законом о банкротстве:

- Суд может принять решение о проведении процедуры финансового оздоровления в случае поступления соответствующего обращения от учредителей, владельцев активов должника или третьих лиц, при условии наличия надежного обеспечения для выполнения обязательств должника согласно заранее установленному графику погашения долгов.

- Если нет оснований для финансового оздоровления, но есть признаки, свидетельствующие о возможности восстановления платежеспособности должника, суд может решить о введении внешнего управления.

- В случае выявления признаков банкротства и отсутствия возможностей для финансирования оздоровительных мероприятий либо внешнего управления, суд имеет право признать должника банкротом и инициировать конкурсное производство.

4.2 Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление – процедура, применяемая к должнику в деле о банкротстве в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года. Исполнение должником обязательств может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством. Лица, предоставившие обеспечение, несут ответственность за неисполнение должником обязательств в пределах стоимости имущества и имущественных прав, представленных в качестве обеспечения.

Для проведения финансового оздоровления арбитражным судом назначается административный управляющий. Одной из основных его обязанностей является осуществление контроля за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности. Таким графиком должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления.

К кредиторам первой очереди относятся кредиторы, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда. Требования кредиторов второй очереди – это требования о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, о выплате вознаграждений по авторским договорам.

Не позднее, чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету прилагаются следующие документы: баланс должника на последнюю отчетную

дату, отчет о прибылях и убытках должника, документы, подтверждающие погашение требований кредиторов. Арбитражный суд после получения заключения арбитражного управляющего и возможных жалоб кредиторов принимает одно из следующих решений:

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства – в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

4.3 Внешнее управление

Внешнее управление – процедура, применяемая к должнику в деле о банкротстве в целях восстановления его платежеспособности. Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. В случае если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления.

Последствиями введения внешнего управления являются (ст. 94):

- отстранение руководителя должника от должности, управление делами должника возлагаются на внешнего управляющего;
- прекращение полномочий органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему;
- отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов;
- введение моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий позволяет в течение срока проведения внешнего управления использовать суммы, предназначенные для уплаты долгов, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния должника. Действие моратория распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки наступления которых наступили до введения внешнего управления. Мораторий не распространяется на требования кредиторов о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом. В отличие от административного и временного управляющего внешний управляющий

полностью заменяет собой руководителя. Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения. План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника. Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии признаков банкротства. Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности:

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требований должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников или третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Внешний управляющий представляет на рассмотрение собрания кредиторов свой отчет. Отчет содержит: баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках, сведения о наличии свободных денежных средств и иных средств должника, которые могут быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей должника; расшифровку оставшейся дебиторской задолженности и сведения об оставшихся нереализованными правах требования должника; сведения об удовлетворении требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов; иные сведения о возможности погашения кредиторской задолженности. По результатам отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из решений:

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- о заключении мирового соглашения.

Прекращение производства по делу о банкротстве или принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства влечет за собой прекращение полномочий внешнего управляющего. В случае если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до даты избрания (назначения) нового руководителя должника.

Если суд решает инициировать конкурсное производство, арбитражный суд назначает специально уполномоченного конкурсного управляющего, который будет отвечать за управление делами должника в рамках этой процедуры.

4.4 Конкурсное производство

Конкурсное производство – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмеренного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство вводится на срок до шести месяцев и может продлеваться не более чем на шесть месяцев.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей считается наступившим;

- прекращается начисление процентов, неустоек (штрафов, пеней) и иных санкций за неисполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей; сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;

- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжением имущества должника;

- все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности;

- органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника, также прекращаются полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия.

Все имущество должника, имеющееся на дату открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу. В составе имущества отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога. В конкурсную массу не входит:

- имущество, изъятое из оборота;
- имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности;
- социально значимые объекты (дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения) продаются путем проведения торгов в форме конкурса в таком же порядке, как и остальное имущество. Обязательным условием такого конкурса является обязанность покупателя социально значимых объектов содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевыми назначениями. Средства от продажи включаются в конкурсную массу.

Закон о банкротстве определяет очередность удовлетворения требований кредиторов. Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом. В случае, если прекращение деятельности должника может повлечь за собой техногенные или экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов по текущим платежам удовлетворяются в следующей последовательности:

- в первую очередь удовлетворяются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему;
- во вторую очередь удовлетворяются требования по оплате труда лиц, работающих по трудовым договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника;
- в четвертую очередь удовлетворяются требования по остальным текущим платежам.

Требования кредиторов по текущим платежам, относящимся к одной очереди, удовлетворяются в порядке календарной очередности.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь производятся расчеты по требованию граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсация морального вреда;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;

– в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление или внешнее управление, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена и у должника есть имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности, то арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и перехода к внешнему управлению.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов определение о прекращении производства по делу о банкротстве. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным, а должник – ликвидированным.

4.5 Мировое соглашение

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение. Мировое соглашение - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым при условии, что за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. Утверждение мирового соглашения является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. В случае утверждения мирового соглашения в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности. В случае утверждения мирового соглашения в ходе внешнего управления прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов. В случае утверждения мирового

соглашения в ходе конкурсного производства конкурсное производство не подлежит дальнейшему исполнению.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнением должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной четвертой требований кредиторов.

4.6 Банкротство индивидуальных предпринимателей

Банкротство индивидуальных предпринимателей регламентируются в РК Законом РК «О реабилитации и банкротстве» и Гражданским кодексом РК, в Российской Федерации Гражданским кодексом и Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». Основанием для признания индивидуального предпринимателя банкротом является его неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

При осуществлении процедуры признания банкротом индивидуального предпринимателя его кредиторы по обязательствам, не связанным с осуществлением им предпринимательской деятельности, также вправе предъявить свои требования. Требования кредиторов индивидуального предпринимателя в случае признания его банкротом удовлетворяются за счет принадлежащего ему имущества в порядке и в очередности, предусмотренными законом. После завершения расчетов с кредиторами индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, освобождается от исполнения оставшихся обязательств, связанных с его предпринимательской деятельностью, и иных требований, предъявленных к исполнению и учтенных при признании предпринимателя банкротом. Сохраняются требования личного характера и требования граждан, перед которыми лицо, признанное банкротом, несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом утрачивает силу государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя, аннулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, не может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в течение года с момента признания его банкротом.

4.7 Упрощенные процедуры банкротства

Упрощенные процедуры банкротства применяются для случаев, когда должник отсутствует или находится в процессе ликвидации.

В соответствии со статьей 61 Гражданского кодекса Российской Федерации, юридическое лицо может быть ликвидировано по решению его участников (учредителей) или органа юридического лица, уполномоченного на это учредительными документами. Это означает, что участники или управляющий орган компании могут самостоятельно принять решение о ликвидации на основании внутренних процедур, определенных в учредительных документах предприятия.

Кроме того, ликвидация юридического лица может быть осуществлена по решению суда. Это обычно происходит в случаях, когда ликвидация является результатом судебного разбирательства, например, при нарушениях закона, которые не могут быть исправлены, или в других случаях, предусмотренных законодательством. Судебная ликвидация может быть инициирована кредиторами, государственными органами или другими заинтересованными сторонами, которые доказывают в суде необходимость такого шага в интересах защиты своих прав и законных интересов.

Существуют несколько оснований для добровольного завершения деятельности юридического лица. Прежде всего, ликвидация может быть запущена, если достигнуты цели, ради которых компания была создана, или если продолжение деятельности становится невозможным. Кроме того, окончание сроков, на которые юридическое лицо было учреждено, также служит основанием для его ликвидации, если такие сроки были заранее прописаны в учредительных документах.

Другим важным основанием является нецелесообразность дальнейшего существования предприятия, что может быть обусловлено изменениями в экономической среде, потерей рынков сбыта или невозможностью дальнейшего ведения рентабельной деятельности. Наконец, признание судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или других правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер, также может стать основанием для добровольной ликвидации.

По решению суда юридическое лицо может быть ликвидировано, если суд установит следующие факты:

- организация осуществляла деятельность без лицензии
- организация осуществляла деятельность, запрещенную законом
- со стороны организации имели место нарушения закона
- организация – религиозное объединение или фонд – осуществляла деятельность, противоречащую ее целям
- вследствие признания банкротом.

В случае, если стоимость имущества должника (юридического лица), в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, юридическое лицо ликвидируется в порядке, предусмотренном Законом о несостоятельности (банкротстве). Арбитражный суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наблюдение, финансовое

оздоровление и внешнее управление при банкротстве ликвидируемого должника не применяются.

В случаях если гражданин – должник или руководитель должника – юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, отсутствуют или установить место их нахождения не представляется возможным, заявление о признании отсутствующего должника банкротом может быть подано конкурсным кредитором, уполномоченным органом независимо от размера кредиторской задолженности. Заявление о признании отсутствующего должника банкротом подается только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление к отсутствующему должнику не применяются.

Вопросы для самопроверки

1 На основе чего осуществляется выбор методов и процедур антикризисного управления?

2 К общим причинам неплатежеспособности российских предприятий можно отнести следующие?

3 Из каких элементов состоит экономический механизм антикризисного управления?

4 Что представляет собой процедура наблюдение?

5 Какие основными направлениями деятельности временного управляющего?

6 Что такое финансовое оздоровление?

7 Что такое внешнее управление?

8 Каковы последствия введения внешнего управления?

9 Что такое конкурсное производство?

10 В какой последовательности удовлетворяются требования кредиторов по текущим платежам?

11 Мировое соглашение – это?

12 Банкротство индивидуальных предпринимателей?

5 Теория и практика управления персоналом в условиях кризиса

5.1 Человеческий фактор и кризисы

Человеческий фактор – это совокупность личных качеств, характеристик и поведения человека, которые могут оказывать влияние на его деятельность, принятие решений и результаты работы. Человеческий фактор охватывает следующие стороны:

- интеллектуальные способности,
- психологические особенности,
- моральные принципы,
- профессиональные навыки,
- физическую форму.

В экономической литературе риском называется вероятность потери вследствие принятых экономических решений незапланированного характера результатов или предпринятых мероприятий. В социально-экономических отношениях кризисы рассматриваются, как сложные явления, которые способны нанести урон стабильности общества, в том числе затронуть его культурные и интеллектуальные ресурсы. Такие кризисы могут возникать по целому ряду причин, как внутренних, так и внешних, охватывающих экономические, политические и социальные трансформации. Негативное воздействие этих явлений приводит к снижению качества жизни и создает препятствия на пути к прогрессу и стабильности.

Эффективное управление кризисными ситуациями требует от менеджеров не только повышения своих навыков и знаний, но и углубление управленческих компетенций, освоение правовых аспектов и развитие способности сохранять спокойствие в сложных условиях современного общества.

Отличительной чертой современного общества является его потребности в единении с природой. Как показывают события последних десятилетий, очень многие кризисы связаны с природными катастрофами. Несмотря на то, что сегодня человек не в силах обуздать такие природные катаклизмы, как торнадо, ураганы, смерчи, наводнения, он способен разработать такие системы раннего мониторинга, которые смогут определять начало и скорость возникновения природных стихий. Такой подход позволит минимизировать ущерб и наиболее эффективно реагировать на стихийные бедствия.

Кроме этого, следует выделить и так называемые «рукотворные катастрофы», то есть катаклизмы, которые произошли вследствие человеческих ошибок. Ярким примером такой катастрофы является авария на Чернобыльской АЭС, которая произошла в апреле 1986 года. Еще один пример – это пожар на нефтяной платформе «Дипвойтер Горайзон» в Мексике в апреле 2010 года, вызывавший один из самых больших разливов нефти в море.

Именно по вине людей, несоблюдения правил безопасности, неверных научных, технических, экономических и организационных решений и случаются такие катастрофические события.

Конечно, отменить кризисы нельзя, однако их можно профилактировать в результате повышения уровня квалификации, роста профессионализма кадров, совершенствования инфраструктуры и технического оборудования.

5.2 Содержание понятия «человеческий капитал»

Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, умений и интеллектуальных ресурсов, необходимых для успешного выполнения поставленных задач. В его состав входят профессиональные навыки, образование, мотивация, опыт работы, здоровье, географическая мобильность и способности к обработке информации.

Многие экономисты рассматривают человеческий капитал как особую форму капитала, потому что он позволяет создавать будущие доходы и удовлетворять потребности. А определение «человеческий» указывает на тесную связь данной формы капитала с личностным потенциалом каждого человека.

Уникальность человеческого капитала и его главное отличие от материальных активов заключается в том, что он недвижим и его принадлежность определяется внутри каждого человека. То есть, человеческий капитал, в отличие от материального, нельзя продать, подарить, обменять, он не наследуется. Человеческий капитал всегда остается внутри индивида.

В наше время проблема человеческого капитала приобрела особую актуальность. Несмотря на то, что данное понятие имеет давнюю историю. Так, идеи человеческого капитала можно обнаружить в трудах таких экономистов, как Адам Смит, Уильям Петти, Карл Маркс, Уильям Фарр и др. Ученые отмечали ключевую роль профессионализма, энергии и настойчивости трудящихся, рассматривая их как важнейшие составляющие экономического потенциала.

Идеи о человеческом капитале стали систематически развиваться в 1950-х годах благодаря работам таких ученых, как Гэри Беккер, Теодор Шульц, и Джейкоб Минцер, которые исследовали влияние образования и профессиональной подготовки на эффективность труда и экономическое развитие. Они доказали, что вложения в образование и профессиональное обучение являются инвестициями в «человеческий капитал».

В 1960-1980-х годах идеи, связанные с развитием человеческого капитала, стали очень популярными. Они привели к разработке политических стратегий, направленных на ускорение экономического роста путем улучшения квалификации трудовых ресурсов и инвестиций в сферу образования. Анализ факторов, таких как доходность инвестиций в образование, влияние уровня образования на доходы и социальное развитие, а также исследование экономических стимулов для повышения уровня образования населения, стал важной частью этого процесса. Образование и профессиональные навыки стали рассматриваться как основные элементы, влияющие на экономическое развитие и производительность, что привело к тому, что понятие человеческого капитала стало неотъемлемой частью современных экономических теорий и практик.

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала, напрямую не связанного с людьми. Общее богатство США в 1991 г. оценивалось приблизительно в 54,5 трлн. долл., из которых 26 трлн. долл. (48 %) приходилось на человеческий капитал.

Эти цифры подчеркивают, что знания, навыки и уровень образования населения играют важную роль в экономическом развитии страны.

Используя теорию человеческого капитала можно определить корреляцию между доходами и другими факторами, которые оказывают на него влияние. Например, исследовать, как изменятся показатели дохода в зависимости от возраста или миграционных процессов, есть ли разница в оплате труда в зависимости от гендерных признаков и т.д. Поэтому инвестиции в образование считаются ключевым фактором экономического прогресса, который имеет тот же вес, что и традиционные финансовые инвестиции. Экономическая ценность человеческого капитала определяется уровнем заработной платы, которую работодатели готовы платить субъекту за определенный труд, подчеркивая важность квалификации и образования для создания эффективной рабочей среды.

К затратам на формирование человеческого капитала (к инвестициям в человеческий капитал) относятся:

1) Прямые расходы, которые включают в себя издержки на обучение, а также затраты на переезд и изменение места работы, необходимые для улучшения квалификации и приспособления к новым условиям;

2) упущенная прибыль является значимой частью альтернативных издержек, поскольку получение образования и изменение места проживания подразумевают временную потерю источника дохода;

3) психологические затраты – это затраты, которые возникают в процессе обучения, характеризуются трудностями в учебе, а также в дальнейшем стрессом, связанным с поиском работы и потенциальной утратой социальных связей при устройстве на работу в другой местности.

Производственные характеристики и навыки работников представляют собой важный актив, который требует серьезных инвестиций времени и денег для своего развития. Способности и умения сотрудников могут рассматриваться как форма капитала, который способен принести своим владельцам значительные доходы, подобно материальным активам. Несмотря на различия в экономических условиях, процессы формирования физического и человеческого капитала обладают некоторыми общими чертами в технико-экономическом плане. Оба эти процесса требуют значительных инвестиций, что влияет на текущее потребление и является ключевым фактором в обеспечении долгосрочного экономического роста. Инвестиции в развитие обоих видов капитала способствуют устойчивому производственному эффекту, что в свою очередь способствует поддержанию стабильного экономического роста в перспективе.

5.3 Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами

Человеческий капитал проявляется в двух ключевых аспектах: он может выступать и как инструмент, и как объект управления. Его развитие и применение поддаются управлению, что позволяет рассматривать его как объект контроля.

Традиционно экономисты сосредотачивались на функциональном распределении доходов, связанного с факторами производства, такими как труд, земля и капитал. Однако концепция человеческого капитала добавляет новый элемент – сам человеческий капитал.

По мнению большинства западных ученых, люди с более высоким уровнем образования проявляют большую продуктивность в сфере труда и более эффективно используют свой «капитал здоровья». Они чаще ведут активный и здоровый образ жизни, выбирают более безопасные профессии и осознанно подходят к получению медицинских услуг, что создает благоприятные условия для их общего благосостояния. Данные представлены в таблице 14 ниже.

Таблица 14 – Среднегодовые заработки мужчин в зависимости от уровня образования и математических способностей (в тыс. долл. США)²⁴

| Распределение по уровню математических способностей | Среднее образование | Высшее образование | Имеющие степень доктора философии |
|---|---------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Высшие 20% | 16,0 | 21,4 | 25,9 |
| Вторые 20% | 14,8 | 19,3 | 27,3 |
| Третьи 20% | 14,8 | 20,2 | 23,3 |
| Четвертые 20% | 13,9 | 18,7 | 22,7 |
| Низшие 20% | 12,2 | 18,6 | 20,5 |

Отмечается, что приблизительно 25% от общего уровня доходов составляют различия в образовании. Аналогичное значение принадлежит и профессиональному опыту. Следующий ключевой фактор – это количество отработанных рабочих недель за год. Именно при помощи этих трех факторов – образование, профессиональный опыт и количество рабочих недель, по мнению экономиста Дж. Минцера можно объяснить разницу в заработной плате каждого человека.

Рассмотренные факторы являются теми характеристиками человеческого капитала, которые определяют воздействие на социально-экономические процессы. Различают сравнительные характеристики требований предпринимателя и менеджера (таблица 15).

²⁴ Плужников В.Г, Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с.

Таблица 15 – Сравнительные характеристики предпринимателя и менеджера²⁵

| № | Характеристика | Предприниматель | Менеджер |
|---|---------------------------|--|---|
| 1 | Источник дохода | Использование открывающихся возможностей | Использование имеющихся ресурсов |
| 2 | Замысел | Революционное мышление, ориентированное на быстрый результат | Эволюционное мышление, ориентированное на длительную перспективу |
| 3 | Ресурс | Многошаговое решение, стремление по возможности сохранить за собой свободу маневра | Одношаговое решение, все фонды, необходимые для выполнения поставленной задач |
| 4 | Организационная структура | Горизонтальная, использование неформальных связей | Формализованная, иерархическая |

Можно отметить, что предприниматель действует в собственных интересах, а менеджер в интересах СЭС.

5.4 Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления

В условиях антикризисного управления человеческий капитал занимает ключевое место. Прежде всего, он способствует предотвращению кризисных ситуаций: качество человеческих ресурсов непосредственно определяет количество и характер принимаемых решений, помогает вовремя распознавать циклические сигналы развития и формировать объективные оценки текущих условий, что критически важно для планирования антикризисных мероприятий.

Во время кризиса человеческий капитал выполняет роль стабилизатора. Люди с высоким уровнем образования способны более глубоко осмысливать события вокруг, реагируя на них с меньшей подверженностью паники, тревоге и безразличию.

Наконец, при преодолении кризисных последствий именно человеческий капитал становится важным катализатором для ускорения восстановления. Профессионализм, увлеченность своей работой, инновационное мышление и широкое общее образование значительно способствуют этому процессу.

В процессе антикризисного управления ключевое значение имеет гармония между двумя аспектами человеческого капитала: как инвестициями и как инструментом для достижения целей. В первом случае человеческий капитал выступает как вложения в образование и поддержку здорового образа жизни. Во втором – он служит основой для решения задач, связанных с преодолением кризисов, оптимизацией производственных процессов, разработкой и внедрением инноваций, а также модернизацией технологий и улучшением условий труда. Таким образом, правильное использование человеческого капитала может значительно повысить шансы на успешное преодоление экономических трудностей.

²⁵ Составлено автором

5.5 Управление развитием человеческого капитала

Одной из тенденций развития теории и практики менеджмента является переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала. Человеческий капитал формируется в обычной, текущей работе менеджера и зависит от средств и методов его осуществления:

1. Инвестирование в профессиональное обучение и личностное развитие, которое повышает уровень человеческого капитала.

2. Мотивация к развитию таких качеств, как образование, здоровье, умственный потенциал.

3. Эффективная система материального и морального поощрения, которая позволяет стимулировать работников.

4. Интеграция ценностей и установок, которые формируются в процессе управления и способствуют организации высокой корпоративной культуры.

5. Уровень квалификации, который отражает уровень профессионализма работника и его способность к эффективной деятельности.

6. Создание благоприятной среды, обеспечивающей условия для полноценного раскрытия потенциала человеческого капитала.

7. Важность корпоративной культуры в формировании и реализации человеческого капитала.

Перечисленные факторы находятся в тесной взаимосвязи, поэтому только их целостное использование позволяет достигать эффективности человеческого капитала. Дать оценку эффективности можно при помощи следующих методов:

– методы, основанные на анализе прямых затрат, связанных с персоналом, например, затраты на профессиональную переподготовку. Однако данный метод не способен дать точной оценки, поскольку не берет во внимание такие характеристики, как творческое самовыражение, лояльность к компании, стремление к саморазвитию и др.;

– методы конкурентного анализа стоимости человеческого капитала, при помощи которых можно определить стоимость затрат на создание более привлекательных условий, чем у конкурентов или рассчитать финансовые потери, которые понесет организации, если работник перейдет к конкурентам;

– методы перспективной оценки персонала, которые основываются на оценке человеческого капитала в перспективе. Именно такая долгосрочная оценка позволяет более четко осознавать потенциал работника и возможности его карьерного роста.

Использование этих методов в совокупности позволяет не только оценить текущую стоимость человеческого капитала, но и спланировать его будущее развитие, что является ключом к эффективному управлению в условиях кризиса и за его пределами. Эффективное управление человеческим капиталом предполагает не просто поддержание, но и увеличение его стоимости, что в конечном итоге способствует устойчивому развитию организации.

Вопросы для самопроверки

1. Какие стратегии управления персоналом могут быть эффективны в условиях нестабильности?
2. Какие концепции и методы стоит рассмотреть для осуществления структурных изменений в компании?
3. Как можно смоделировать управленческие процессы с персоналом в условиях кризиса?
4. Какие основные препятствия возникают при попытках изменений в рамках кризисного менеджмента, и какие причины, факторы и последствия их вызывают?
5. Как кризисные явления влияют на работников организации?
6. Какое должно быть оптимальное поведение руководителя в ответ на кризисные ситуации в компании?
7. Какую роль играет корпоративная культура в процессе антикризисного развития?
8. Какие показатели можно использовать для оценки результативности кризисного управления?
9. Какие методы и техники антикризисного управления кадрами являются наиболее действенными?
10. Каковы преимущества и недостатки различных типов организационных структур в рамках предприятия?

6 Финансовый менеджмент в кризисной ситуации

6.1 Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации

Разработка финансовой стратегии – это первый шаг в процессе восстановления финансовой стабильности организации, которая оказалась на грани банкротства.

Для компании, которая испытывает финансовые затруднения, характерны следующие отличительные особенности:

- Нет четкой системы финансового планирования, что не позволяет сформулировать единую цель компании и разработать четкую стратегию для обеспечения прибыльности и финансовой устойчивости компании.
- Нет достаточного объема данных о финансовой эффективности различных товаров для того, чтобы провести анализ прибыльности компании.
- Не существует весомых обоснований для привлечения инвестиций, что сковывает возможности для роста.
- Недостаточная точность учета и отчетности создает проблемы в понимании направлений денежного потока, затрудняя финансовое управление.
- Процесс обработки финансовых отчетов слишком затянут, что препятствует своевременному получению нужной информации о состоянии бизнеса.

Кроме того, недостаточно обоснованные инвестиции, которые не подкреплены убедительными экономическими или стратегическими причинами, часто приводят к неоправданным финансовым потерям и увеличению долговой нагрузки. Плохо обдуманное решение о расходах без четкого понимания их влияния на финансовое состояние компании дополнительно усугубляет ситуацию.

Наконец, бухгалтерская информация, касающаяся финансового состояния предприятия, обрабатывается слишком медленно, что затрудняет своевременное реагирование на возникающие проблемы и принятие мер для корректировки курса. Эта задержка в обработке и предоставлении критически важной финансовой информации препятствует эффективному управлению и может способствовать дальнейшему ухудшению ситуации на предприятии.

Цель финансового менеджмента в антикризисном управлении заключается в обеспечении финансовой стабильности организации, чтобы она могла своевременно выполнять все текущие обязательства. Для достижения этой цели необходимо оперативно восстановить финансовую устойчивость путем принятия обоснованных мер, направленных на избавление от финансовых проблем и обеспечение способности компании к выплате долгов.

В период кризиса предприятие должно устанавливать четкие финансовые цели, чтобы преодолеть трудности:

- достигать уровня прибыльности без убытков в кратчайшие сроки;
- увеличивать объем выручки;
- повышать рентабельность;

- обеспечивать финансовую устойчивость.

Основные задачи в кризисном управлении:

- формирование необходимых финансовых резервов;
- рациональное использование бюджетных средств;
- улучшение структуры денежных потоков;
- увеличение прибыли при определенном уровне финансового риска или уменьшение риска при сохранении прибыли;
- поддержание стабильного финансового состояния организации.

Финансовый менеджмент выполняет важные функции, такие как прогнозирование, разработка стратегии, контроль и оценка финансовых операций.

6.2 Формирование эффективной системы финансового планирования

Система финансового планирования представляет собой комплекс, состоящий из следующих компонентов:

- Прогноз продаж и закупок для обеспечения баланса спроса и предложения;
- Производственный план, определяющий шаги для достижения производственных целей;
- Анализ финансовых потоков для отслеживания движения денежных средств;
- Анализ доходов и расходов для оценки финансовых результатов;
- Прогнозный баланс для предсказания финансового состояния в будущем;
- Управление материальными потоками для оптимизации запасов и логистики.

Управление денежными средствами в режиме реального времени носит название *управления денежными потоками*. Данный процесс является очень важным. Поступление денег на предприятие – это положительные потоки. Отрицательные денежные потоки, напротив, указывают на выбытие денежных средств. Разница между общими поступлениями и расходами за определенный период времени называется *чистым денежным потоком*. Он может быть, как положительным, отражающим увеличение денежных средств, так и отрицательным, указывающим на отток денег из компании. В отличие от некоторых бухгалтерских показателей, денежный поток является прозрачным и конкретным, благодаря чему упрощается процедура проведения анализа финансового положения компании. В некоторых источниках денежный поток иначе называется *cash flow*.

Доходы компании могут быть классифицированы на три основных категории:

- 1) денежные потоки, связанные с операционной деятельностью, которые происходят в результате основных бизнес-процессов и деятельности компании;

2) доходы от инвестиционной деятельности, которая включает в себя приобретение активов, долгосрочные финансовые вложения в развитие проектов;

3) денежные потоки от финансовой деятельности, которые включают в себя работу с финансовыми инструментами, управление капиталом и привлечение источников финансирования для компании.

Таблица 16 – Притоки и оттоки денежных средств организации²⁶

| Поток денежных средств | Приток денежных средств | Отток денежных средств |
|--------------------------------|---|---|
| От основной деятельности | | Отчисления на социальную сферу |
| | Авансы, полученные от покупателей | Уплата процентов за кредит |
| | Денежная выручка о реализации продукции в текущем периоде | Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков |
| | Погашение дебиторской задолженности | Выплата заработной платы |
| | Поступления от продаж | Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды |
| От инвестиционной деятельности | Продажа основных средств, нематериальных активов | Приобретение основных средств, нематериальных активов |
| | Поступления от сдачи в аренду | Оплата аренды |
| | Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений | Капитальные вложения |
| | Возврат других финансовых вложений | Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения |
| От финансовой деятельности | Краткосрочные кредиты и займы | Возврат краткосрочных кредитов и займов |
| | Долгосрочные кредиты и займы | Возврат долгосрочных кредитов и займов |
| | Поступления от эмиссии акций | Выплата дивидендов |
| | Целевое финансирование | Погашение выданных векселей |

Для нормально функционирующих, платежеспособных предприятий характерно наличие положительного чистого денежного потока. Это означает, что предприятие генерирует достаточное количество денежных средств от своей операционной, инвестиционной и финансовой деятельности для покрытия своих расходов, включая операционные затраты, инвестиции и обслуживание долга. Эффективное распределение и использование высвобожденных денежных средств, обладающих 100%-ной ликвидностью, способствуют дальнейшему развитию и устойчивости компании.

²⁶ Составлено автором

В отличие от этого, неплатежеспособные предприятия часто сталкиваются с отрицательным денежным потоком. Это означает, что поступления денег не покрывают текущих обязательств по выплатам, что может привести к накоплению долгов и ухудшению финансового состояния. Неплатежеспособные предприятия испытывают трудности с формированием положительного чистого денежного потока, что необходимо для восстановления и поддержания здоровой операционной деятельности.

Управление денежными потоками – это комплексная система, включающая планирование, контроль и анализ движения денежных средств внутри организации для обеспечения её финансовой устойчивости и развития. Этот процесс начинается с прогнозирования поступлений и выплат, что позволяет определить будущие потребности в наличных денежных средствах и избежать возможных дефицитов или избытков финансов.

Антикризисное управление подразумевает принятие различных рисков, включая потенциальные потери, чтобы вернуть компанию к стабильности и обеспечить её платежеспособность в текущий момент. В противном случае предприятие может оказаться на грани исчезновения. Увеличение денежного потока чаще всего связано с преобразованием активов в ликвидные средства, что может означать необходимость продажи части имущества. В таких ситуациях руководство может принимать радикальные решения, сопряженные с ощутимыми убытками.

Финансовые потоки напрямую связываются с технико-экономическими показателями через отчет о финансовых результатах, где ключевую роль играют затраты на производство товаров, зависящие от применяемых технологий. Изменяя структуру и масштабы финансовых потоков компании, можно существенно корректировать её бухгалтерский баланс, что в свою очередь может повлиять на дальнейшее развитие бизнеса.

Управление денежными потоками – это процесс, который включает в себя выполнение следующих задач:

- прогнозирование наличия и движения финансовых ресурсов.
- оценка жизнеспособности планов по операционной деятельности и расширению бизнеса, включая проверку достаточности наличных средств на различных этапах.
- выявление объема необходимого заемного капитала и определение сроков его привлечения.
- анализ целесообразности привлечения кредитных ресурсов.
- создание финансовых планов, направленных на минимизацию потенциальных убытков.
- определение сроков окупаемости инвестиций и расчет ожидаемой прибыли в процессе реализации проектов.
- мониторинг и адаптация финансовых стратегий в соответствии с фактическими результатами.
- составление и анализ консолидированного денежного потока для группы объектов.

- разработка детализированных отчетов о консолидированном денежном потоке, разбивая его на компоненты по отдельным проектам.
- оценка рисков, связанных с возможным финансовым кризисом или банкротством.
- принятие оперативных мер для предотвращения финансовых неудач и обеспечения устойчивости бизнеса.

Эффективное управление денежными потоками предполагает решение множества основных задач, направленных на разработку и внедрение финансовой стратегии, учитывающей специфические особенности отрасли и цели стратегического развития компании. Начало этого процесса должно быть связано с детальным анализом отчетов о движении денежных средств. Для организаций, столкнувшихся с финансовыми трудностями, первоочередной задачей становится обеспечение стабильного денежного потока, чтобы своевременно расплачиваться по существующим долгам.

Финансовый план также должен быть дополнен расчетами ключевых финансовых коэффициентов, которые помогут оценить текущее финансовое состояние организации. После исполнения плана значения этих коэффициентов должны соответствовать установленным нормативам. Кроме того, важно рассчитать точку безубыточности, что позволит лучше понимать финансовые границы бизнеса.

Далее рассмотрим основные задачи, стоящие перед управлением денежными потоками.

1. *Прогнозирование наличности и динамики денежных потоков.* Данный процесс подразумевает проведение расчетов общего объема поступлений, поступающих из различных источников, и суммарных выплат, которые представляют собой денежные оттоки. Разность между доходами и расходами добавляется к имеющимся средствам на счете. Этот анализ позволяет отслеживать движение финансовых ресурсов, формируя представление о денежных потоках.

Также следует отметить, что любые снятия средств с счета ограничены его текущим балансом, что делает невозможным возникновение отрицательного остатка.

2. *Оценка финансовой жизнеспособности плана деятельности и роста.* Основным критерий для такой оценки сводится к тому, что план считается осуществимым в том случае, если объем доступных денежных средств находится на достаточном уровне и отсутствует дефицит в каждый из периодов, предусмотренных планом. Признаками финансовой нереализуемости служат отрицательные значения, возникающие в ходе расчетов. Формула, позволяющая определить наличие денежных средств на конец отчетного периода, выглядит следующим образом: (начальное количество средств) + (поступления) – (расходы) + (итоги) = наличие денежных средств на закрытие периода. При этом конечный баланс не должен быть отрицательным.

Следующие стратегии могут быть использованы для повышения доходов в прошлом и текущем периодах:

1. Рост выручки можно достичь через увеличение объема продаж, однако важно помнить, что такой подход может также привести к росту прямых затрат и дополнительных финансовых обязательств. Альтернативой может стать повышение цен на продукцию, что оправдано при улучшении ее потребительских характеристик.

2. Сокращение расходов возможно за счет оптимизации себестоимости товаров и снижения постоянных затрат. Более эффективное управление ресурсами и сокращение расходов на развитие способствуют уменьшению финансовой нагрузки.

3. Ускорение поступлений финансов может быть достигнуто изменением условий оплаты продукции. Например, переход на модель «оплата по факту» вместо рассрочки или переход к предоплате вместо постоплаты поможет улучшить денежные потоки. Сокращение производственных циклов и упрощение реализации инвестиционных проектов также положительно повлияют на движение средств.

4. Отсрочка платежей подразумевает перенос некоторых финансовых обязательств на более поздние сроки. Это можно реализовать, изменив условия оплаты на «оплата по факту» вместо предоплаты, а также переводя постоплату на рассрочку. Рассмотрение возможности изменения сроков реализации инвестиционных проектов также может способствовать освобождению денежных средств.

5. Увеличение стартового капитала в начале периода возможно через эмиссию акций, введение новых вкладов в уставной капитал или реализацию ликвидных активов.

Типичные недостатки финансовых стратегий можно описать следующим образом:

1. Неполная интеграция с маркетинговыми инициативами. Часто планы продаж не имеют надлежащего анализа и детальной разбивки по временным периодам, что приводит к ограниченному представлению о перспективах реализации, например, по месяцам.

2. Недостаточная детализация по категориям товаров. Отсутствие разбивки объемов продаж и анализа маржинальной прибыли затрудняет оценку результативности ассортиментной стратегии компании.

3. Игнорирование планирования материальных ресурсов. В финансовых планах часто отсутствует информация о движении таких активов, как сырье, незавершенное производство и готовая продукция, что усложняет контроль за их состоянием и наличием.

4. Неэффективные форматы планов. Неполные или неинформативные формулировки затрудняют отслеживание динамики денежных и материальных потоков, а также не обеспечивают представление о ключевых показателях эффективности.

5. Отсутствие прогноза бухгалтерского баланса. Это создает сложности в оценке текущего финансового положения компании и её будущих обязательств.

6. Размытые методологии планирования. Часто отсутствуют четкие технологии для разработки и контроля планов, что затрудняет их понимание и восприятие со стороны руководства.

Эти недостатки могут серьезно препятствовать эффективному финансовому планированию и успешному развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

6.3 Рационализация работы финансовой службы организации

При необходимости пересмотра финансового управления на предприятии из-за ограниченных ресурсов можно применить ряд принципов, способствующих оптимизации работы финансового отдела:

1. Выделение ключевых аспектов финансовой деятельности. Это позволит сосредоточить усилия на наиболее значимых направлениях и улучшить общую эффективность работы.

2. Объединение смежных функций. Интеграция родственных областей внутри одной структуры обеспечит синергию и упростит взаимодействие между различными подразделениями, что повысит общую продуктивность.

3. Упрощение доступа к руководителю финансового отдела. Создание возможностей для быстрого общения с руководством позволит ускорить процесс принятия решений и улучшить внутренние коммуникации в команде.

В результате финансовый отдел оптимизируется, но при этом станет высокоэффективным. Примерная структура финансового отдела может включать финансового директора, главного бухгалтера, специалиста по управленческому учету, эксперта по финансовым операциям, кассира-казначей и профессионала по работе с кредитами и ценными бумагами.

Ниже представлены требования к финансовому отделу²⁷:

1 Оптимизация управления задолженностью на предприятии:

– разработка реальных графиков погашения долгов, которые будут исходить из финансовых возможностей компании;

– внедрение действенных методов по взысканию дебиторской задолженности, трансформация данной задолженности в ликвидные активы;

– осуществление реструктуризации, конвертации и капитализации задолженности перед кредиторами с целью улучшения финансовой структуры баланса компании.

2 Финансовые планы без дефицита для текущей деятельности:

– создание финансовых планов, которые исключают наличие дефицита и согласуются с производственными планами и продажами продукции, а также с возможной продажей активов и учетом доходов и расходов от внереализационных операций.

3 Доступные источники финансирования со стороны:

²⁷ Ларионов И.К., Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2012.

- Поиск самых выгодных сторонних источников капитала;
- формирование оптимальной структуры капитала (структуры пассивов)

для минимальной стоимости.

4 Рациональное управление капиталом.

- эмиссия и размещение ценных бумаг;
- помещение временно свободных средств в высоколиквидные активы;
- проведение операций с уставным капиталом при реструктуризации

предприятия;

– управление оборотным капиталом направлено на выполнение производственных задач при минимальных размерах текущих запасов и затрат и их наивысшей в данных условиях оборачиваемости;

– организация выгодных для предприятия зачетно-бартерных схем в условиях дефицита денежной наличности;

– принятие эффективных решений по обращению дебиторской и кредиторской задолженности, имея в виду, что кредиторская задолженность — это неофициальные кредиты, выданные предприятию, а дебиторская задолженность — это такие же кредиты, выданные предприятием;

– управление основным капиталом направлено на максимальное сокращение действующих основных фондов, участвующих в выполнении производственной программы, их консервация, реализация и ликвидация;

– гибкая амортизационная политика призвана обеспечить маневрирование между стремлением иметь свободные денежные ресурсы и необходимостью снижения затрат на производство.

5 Рациональная политика распределения дивидендов:

– создание резервов и рефинансирование прибыли с целью поддержки производственной деятельности, а также обеспечения максимально возможных выплат дивидендов акционерам, в том числе тем, кто стал акционерами после конвертации долгов в акции, что поможет укрепить доверие к компании.

6 Строгий финансовый надзор:

– установление эффективной системы финансового контроля в тесном сотрудничестве с внутренними аудиторами;

– сотрудничество с внешними аудиторскими организациями и государственными структурами, осуществляющими финансовую проверку;

– разработка, утверждение и выполнение решений, основанных на результатах внутренних и внешних аудиторских проверок.

6.4 Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления

Характерной чертой противоречия финансового менеджмента между риском в период кризисного положения компании и доходностью является необходимость оставить достаточное количество денежных средств и убытками

от того, что эти деньги были выведены из оборота и перестали приносить прибыль, то есть «работать».

С одной стороны, в условиях кризиса предприятию необходимо максимально увеличить объемы производства и продаж для поддержания своей деятельности и рентабельности, что требует инвестиций в производственные активы и возможно уменьшение объема ликвидных средств. Это увеличивает доходность, но также повышает риск, поскольку дополнительные инвестиции в условиях нестабильного рынка могут не окупиться. С другой стороны, для обеспечения финансовой стабильности и устойчивости компании важно иметь достаточный резерв ликвидных средств, который помогал бы покрыть текущие и непредвиденные расходы, минимизировать финансовые риски и поддерживать операционную деятельность в период кризиса. Это ведет к уменьшению доходности, так как денежные средства, зарезервированные на случай кризисных ситуаций, не работают на развитие бизнеса, но повышают его финансовую безопасность.

Когда предприятие находится в кризисном состоянии, то его руководство должно быть нацелено на реализацию мер по повышению финансовой устойчивости даже в ущерб доходности. Именно поэтому если стит

Собственники кризисного предприятия, руководствуясь логикой и здравым смыслом, не должны возражать против мер, направленных на повышение финансовой устойчивости в ущерб быстрому повышению прибыли. Для предприятия, находящегося в стадии применения процедур банкротства, выбор между достижением приемлемой рентабельности и обеспечением финансовой устойчивости должен быть сделан в пользу обеспечения финансовой устойчивости.

Отличительные черты балансов кризисных предприятий.

Очень часто компании, которые испытывают финансовые затруднения, используют политику «взаимных неплатежей». То есть те денежные средства, которые компания задолжала своим партнерам, представлены, как кредиторская задолженность, а долги контрагентов фиксируются в дебиторской задолженности.

Как показывает практика, баланс любого неплатежеспособного предприятия, как прибыльного, так и убыточного, имеет характерный отличительный признак: при символических суммах на расчетном счете и в кассе значительные суммы помещены в кредиторскую и дебиторскую задолженность (просроченная задолженность).

При положительном финансовом результате, как правило, дебиторская задолженность оказывается выше кредиторской. Но в случае убыточности может произойти значительное изменение внутренней структуры долговых обязательств и задолженности.

С экономической точки зрения, неплатежеспособность прибыльных компаний зачастую объясняется тем, что их клиенты не способны выполнять свои обязательства. В таких случаях сумма требований к клиентам оказывается выше финансовых обязательств самой компании. Убыточные фирмы, в свою

очередь, порождают цепную реакцию взаимных неплатежей, которая может быть вызвана чрезмерными расходами, низким качеством продукции, не позволяющим повысить цены, а также неэффективными маркетинговыми стратегиями.

У прибыльного предприятия отражаемая в пассиве баланса прибыль должна корреспондироваться с равновеликой статьей актива. Если бы отгруженная покупателю продукция была оплачена, то прибыли противостояли бы полученные денежные средства, но, поскольку этого нет, прибыль заморожена в долгах покупателей и заказчиков, т.е. в дебиторской задолженности.

Финансовые показатели убыточных компаний отражают убытки в активах баланса, в то время как им соответствуют обязательства в виде кредиторской задолженности. Полное закрытие таких предприятий пока не состоялось, отчасти благодаря использованию результатов труда других работников без надлежащей компенсации.

Для российских предприятий, особенно убыточных, характерна такая тенденция, как наличие большой суммы дебиторской задолженности. Чаще всего данная дебиторская задолженность связана с бюджетными выплатами, включая, например, расходы на отопление муниципальных объектов с использованием заводских котельных. Таким образом, эффективное управление дебиторской задолженностью является важной задачей как для прибыльных организаций, так и для тех, кто испытывает находится в кризисной ситуации.

Управление дебиторской задолженностью.

Управление дебиторской задолженностью находится в зависимости от множества факторов. В число данных факторов могут входить – виды продукции, которые производятся на предприятии, степень обеспеченности потребителей товарами, используемой в организации системы расчетов и другое.

Эффективность контроля за дебиторской задолженностью определяется рядом аспектов: прежде всего, это характер предлагаемой продукции, масштаб рынка и степень его насыщенности. Кроме того, значительное влияние оказывают внедренные внутри компании методики расчетов.

Одна из основных задач этого управления заключается в анализе оборачиваемости финансовых средств в расчетах. Для организаций, находящихся в кризисной ситуации, гораздо важнее не только срок возврата дебиторской задолженности, но и то, чтобы этот период не превышал время, необходимое для выполнения обязательств по кредиторской задолженности. Это позволяет поддерживать финансовую устойчивость и избегать еще больших проблем.

Когда представляется такая возможность, выбор надежного контрагента основывается на нескольких ключевых критериях. Важнейшими из них являются финансовая стабильность партнера и его способность строго следовать условиям платежной дисциплины. Однако не менее важным инструментом становится правильное формулирование условий оплаты за товары, услуги и работы. Некоторые клиенты способны выполнять свои обязательства только при

условии предоплаты, что полностью исключает риск возникновения дебиторской задолженности. Тем не менее, таких клиентов не так много. Таким образом, более продуктивной стратегией оказывается создание стимулов для более быстрой оплаты со стороны клиентов. Например, можно предложить 2% скидку от цены за каждую 10-дневную досрочную оплату, при этом стандартный срок оплаты составляет 30 дней. В случае, если расчет производится в последний день, клиент уплачивает полную сумму, а за просрочку предусмотрены строгие штрафные санкции. В контексте продажи сезонных товаров также целесообразно использовать специальные скидки и надбавки, адаптированные к изменениям цен в зависимости от сезона.

Эффективное управление дебиторской задолженностью предполагает систематизацию долгов на основе сроков (например, 1 месяц, 2 месяца, 3 месяца и так далее) и степени вероятности их погашения, разделяя их на три категории: надежные, сомнительные и безнадежные. Долги, относящиеся к категории «надежные», остаются в бухгалтерском балансе фирмы, в то время как для сомнительных обязательств формируется резерв на основе прибыли до налогообложения. При этом безнадежные долги подлежат списанию по истечении установленного законодательством срока.

Чтобы увеличить скорость оборачиваемости дебиторской задолженности, организации могут задуматься о продаже своих долгов специализированным агентствам, что в свою очередь означает передачу прав на взыскание. Хотя такая продажа может привести к финансовым потерям в форме дисконта, данная мера зачастую является более целесообразной, чем полное списание безнадежных долгов, которое ухудшает финансовые результаты компании. Такой подход позволяет оптимизировать финансовые потоки и минимизировать потери в долгосрочной перспективе.

Управление кредиторской задолженностью.

По результатам исследований, наиболее трудным аспектом управления финансовым циклом является его продолжительность. Если бы организация имела возможность осуществлять платежи своим поставщикам незамедлительно после получения товаров или услуг (без отсрочки), финансовый цикл совпадал бы с операционным. Однако из-за времени, в течение которого сохраняется задолженность перед кредиторами, финансовый цикл удлиняется. Существуют различные стратегии для его сокращения, включая:

1. Стратегия, направленная на ускорение процессов в производстве.
2. Улучшение оборачиваемости дебиторской задолженности.
3. Замедление оборачиваемости кредиторской задолженности. Данный

подход представляет собой приемлемый инструмент для компаний, испытывающих финансовые затруднения. В рамках управления кредиторской задолженностью можно использовать такие методы, как ее реструктуризация и конвертация.

Реструктуризация кредиторской задолженности представляет собой процесс, в рамках которого компании получают возможность устанавливать отсрочки и рассрочки для погашения долговых обязательств. Это может

происходить как через соглашение сторон, так и на основании судебных решений или мирных соглашений. Особое внимание стоит уделить реструктуризации долгов перед государственными бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами, так как этот процесс имеет свои уникальные особенности.

Конвертация и капитализация кредиторской задолженности представляют собой процесс, при котором часть акций компании передается кредиторам в качестве возмещения долга. Данная стратегия позволяет списать задолженность с баланса, что, в свою очередь, способствует улучшению ликвидности предприятия. Кроме того, она предоставляет кредиторам возможность получать доход на протяжении всего срока действия компании-эмитента, превращая их в соучредителей и обеспечивая им интерес в успешном развитии бизнеса.

Конвертация кредиторской задолженности может быть реализована через дополнительную эмиссию обыкновенных и/или привилегированных акций для приватизированных предприятий, сумма которых соответствует величине их долговых обязательств перед государственными органами и поставщиками таких услуг, как тепло- и энергоснабжение. Важно, чтобы перед дополнительной эмиссией акций проводилась переоценка активов должника с последующим увеличением уставного капитала.

Рассмотрим методы управления задолженностью компании. К мерам финансового оздоровления, способствующим реструктуризации долгов, можно отнести следующие подходы:

1. Отсрочка и рассрочка платежей.
2. Зачет взаимных требований.
3. Переоформление задолженности в заем.
4. Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные.
5. Погашение долгов имуществом и правами на имущество.
6. Продажа долгов третьим лицам.
7. Списание задолженности.
8. Погашение долгов путем отчуждения активов должника.

Эти методы позволяют предприятиям адаптироваться к финансовым трудностям и оптимизировать свои финансовые обязательства. Процесс реструктуризации задолженности перед государственным бюджетом предполагает изменение условий платежей юридическими лицами и проводится на основании утвержденных графиков и постановлений налоговых органов.

Юридическое лицо начинает процесс реструктуризации, подав заявление в налоговые органы, где указывает причины изменения условий платежей. Налоговые органы проводят анализ финансового положения компании и принимают решение о возможности реструктуризации задолженности, устанавливая новые сроки платежей и возможное снижение штрафов, чтобы помочь предприятию сохранить финансовую устойчивость.

Решение о реструктуризации принимается с условием обязательного продолжения текущих платежей. После утверждения решения о

реструктуризации оно оформляется соответствующими постановлениями или двусторонними соглашениями, обеспечивая юридическую защиту и ясное понимание обязательств сторон. Это позволяет предприятию сохранить свою операционную деятельность без значительного ущерба.

Такой подход позволяет юридическим лицам избежать экстремальных финансовых нагрузок в периоды экономических трудностей, обеспечивая возможность постепенного и контролируемого погашения задолженностей перед бюджетом, что способствует сохранению их экономической деятельности и поддержанию общей экономической стабильности в республике.

Вопросы для самопроверки

1 Какие ключевые цели и задачи ставит перед собой финансовый менеджмент в условиях кризиса, и какие функции он выполняет для достижения этих целей?

2 Что включает в себя система финансового планирования в организации, и каковы основные элементы этой системы с их краткой характеристикой?

3 Какие существуют основные направления, которые помогут оптимизировать работу финансовой службы в организации?

4 Какие характерные черты управления текущими финансовыми потоками можно выделить в процессе финансового оздоровления?

5 Какие отличительные черты балансов кризисных предприятий?

6 Какими факторами определяется управление дебиторской задолженностью?

7 Реструктуризация кредиторской задолженности – это...?

8 Что относится к процедурам финансового оздоровления?

7 Маркетинг в антикризисном управлении

7.1 Значение маркетинговой деятельности в период кризиса

Непосредственно перед рассмотрением место и роли маркетинговой логистики в коммерческой деятельности предприятия, целесообразно провести анализ термина «маркетинг» и дать его определение.

В дословном переводе с английского языка «маркетинг» означает рынок. Однако сущность маркетинга несомненно шире. Маркетинг – это совокупность сбытового и производственного направления предприятия с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения экономической выгоды. Маркетинг определяется и прогнозом продаж, мероприятиями для их стимулирования, расширением рынка сбыта, анализом внутренней и внешней среды организации.

Цель маркетинга в антикризисном управлении заключается в первую очередь в обеспечении стабильности и поддержании деятельности предприятия в период кризиса. Маркетинг в этом контексте направлен на повышение эффективности продаж, оптимизацию ассортимента и использование наиболее востребованных продуктов для удовлетворения текущих потребностей рынка.

Маркетинговая деятельность на предприятии призвана служить следующим целям:

- обеспечение руководства достоверной, надежной и своевременной информации о событиях на рынке, структуре спроса и его динамике, предпочтениях целевой аудитории и других внешних аспектов, непосредственно влияющих на сбытовую и производственную деятельность предприятия;

- создание таких товаров в рамках ассортиментной линейки, которые бы могли максимально удовлетворить требования рынка и спрос потребителей на фоне конкурирующих предприятий;

- формирование определенного воздействия на рынок, спрос и потребителей, которое бы обеспечивало максимально возможный контроль и эффективность реализации предоставляемых товаров и услуг.

На практике отмечается, что во время экономических кризисов ключевую роль в поддержании устойчивого положения товара на рынке играют маркетинговые исследования. Они позволяют изучить изменяющиеся в кризисное время внешние и внутренние факторы рынка, понять какие новые угрозы и возможности появились в кризисное время, как необходимо на них реагировать, какие сильные и слабые стороны у товара и компании в связи с этим есть. Чтобы антикризисный менеджмент работал эффективно, важно использовать все возможности маркетинга как инструмента для анализа существующего рынка.

1 Товар – продукция и услуги, предлагаемые компанией потребителям, являются основным элементом на рынке. Менеджер должен всегда быть в курсе потребностей рынка и следить за их актуальностью. В случае возникновения кризиса из-за недостаточного спроса на товар или услугу, необходимо пересмотреть ассортимент продукции. Особенно важно это для компаний,

специализирующихся на производстве сезонных товаров. Например, производство мороженого зимой может быть сокращено из-за понятных причин. Такой подход позволяет оптимизировать производственные процессы и предлагать актуальные товары, не рискуя потерять прибыль.

2 Под ценой понимается количество денег, которое покупатель отдает взамен за товар или услугу. С точки зрения антикризисного менеджмента отношение компании к такой сфере управления как ценообразование, играет важную роль. Ценовая политика во многом определяет стратегию фирмы на конкурентном рынке, что позволяет компании занимать устойчивое положение в кризисные времена. Взвешенная, продуманная ценовая политика является результатом правильно выстроенной работы по анализу особенностей спроса и предложений товаров- заменителей.

3 Место товара на рынке. Позиционирование товара на рынке включает в себя разнообразные стратегии его распределения, стремящиеся занять оптимальные позиции, которые обеспечивают максимальную доступность для потребителей. Это означает не только выбор эффективных каналов сбыта, но и создание условий, способствующих легкому и удобному приобретению товара для покупателей.

4 Маркетинговые коммуникации – «воздействие на потенциального покупателя с целью приобретения им определенного товара или услуги. С начала XXI века популярность рекламы как средства продвижения товаров и услуг характеризуется устойчивым ростом спроса, и часто используется как инструмент антикризисного менеджмента многими компаниями, от индивидуальных предпринимателей до целых холдингов».

Использование на практике маркетинговых инструментов, в рамках конкретного конкурентного рынка, способствует определению перспективности продвижения товара и фирмы на рынке. В условиях кризиса это имеет ключевое значение при формировании тактики антикризисного менеджмента.

Процесс согласования антикризисной стратегии компании наряду с исследованием внешней среды подразумевает углубленный анализ внутренней среды компании, ее особенностей и потенциалов. К таким особенностям можно отнести:

- Технологический и интеллектуальный потенциал;
- Наличие и особенности имеющихся ресурсов;
- Глубина внедрения информационных технологий в процессы;
- Этапы и особенности производственного процесса;
- Эффективность системы менеджмента предприятия.

Данные особенности имеют важное значение для формирования уникальных качественных и количественных характеристик предлагаемого данной фирмой товара или услуги, позволяет найти свою нишу на рынке.

В качестве ключевой функции, которую выполняет маркетинг в системе антикризисного менеджмента, выступает анализ существующей внешней среды, и, в особенности, микросегмента данной среды. Исследование внешней среды предприятия, включающей все условия, которые могут воздействовать на

успешное ее функционирование (политические, экономические, культурные, социальные факторы), позволяет определить, что и в какой степени может препятствовать или содействовать успешному функционированию товара или услуги на конкретном рынке. Задача исследования – определить, собрать массив данных, провести его анализ и сделать выводы для дальнейшего принятия управленческих решений.

Предпочтение той или иной конкурентной стратегии отдается на основании анализа комплекса факторов. Основными из них являются: ключевые факторы успеха, присущие конкретному рынку товаров и услуг (КФУ); сильные и слабые стороны компании в сравнении с сильными и слабыми сторонами основных конкурентов в призме КФУ; стратегический потенциал компании и возможности укрепления позиций на рынке на основе проведенного анализа.

Набор конкурентных стратегий, имеющихся в арсенале компании и применяемых в зависимости от текущей ситуации на конкурентном рынке, носит обобщающий характер и не учитывает нестандартные ситуации. Конкурентный рынок товаров и услуг можно разделить на 2 части: существующий (рынок, характеризуется насыщенностью покупателями и продавцами на определенной местности) и новый (пока отсутствует в данной местности или о нем еще никто не знает). Абсолютно идентично можно охарактеризовать и товар (услугу).

Постоянный анализ рынка, изучение поведения конкурентов и товаров - заменителей, дает компании серьезное преимущество на любом конкурентном рынке. Мероприятиями антикризисного менеджмента предусматривается анализ существующих мировых технологических разработок и их применения на данном предприятии. Эти мероприятия являются важной частью антикризисной работы и имеют своей целью, в первую очередь, обеспечение конкурентоспособности предприятия на рынке за счет постоянного улучшения качества товаров и услуг и снижения производственных издержек.

Одним из ключевых элементов антикризисного управления является информация. Задачи маркетинговых подразделений заключаются в тщательном анализе текущей ситуации на различных рынках, включая глобальный, а также в региональном контексте. Существенным фактором является также высокая конкурентная борьба на современных рынках, что обуславливает необходимость не только изучения рыночной ситуации и социально-экономических условий, но и детального анализа менеджмента: систем управления, стратегий планирования и прогнозирования, подходов к кадровой работе, а также рекламных технологий.

7.2 Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

На пике кризиса задача маркетинговой стратегии заключается в том, чтобы адаптировать деятельность организации к изменяющимся потребностям покупателей. Деятельность по формированию и согласованию антикризисного маркетингового плана – процесс трудоемкий, требует специальных знаний и значительных усилий. Во время кризиса маркетинговая стратегия предприятия

выходит на первый план по приоритетам для руководства, так как она наглядно представляет механизм оперативных действий для удержания рентабельности предприятия на должном уровне, а иногда и позволяет предпринимать маневры для завоевания новых рынков и улучшения своего положения на существующем. Такая цель по праву является основополагающей в системе кризисного менеджмента предприятия на рынке. В то же время, она подразумевает параллельное решение второстепенных, вспомогательных задач, которые появляются в ответ на происходящие изменения во внешней среде в условиях кризиса на рынке.

Создание маркетинговой стратегии включает несколько ключевых этапов, каждый из которых имеет свою значимость:

1. Анализ возможностей – на этом этапе происходит всесторонняя оценка сильных и слабых сторон компании, а также её конкурентных преимуществ на целевом рынке. Необходимо также выявить потенциальные риски и угрозы, которые могут повлиять на деятельность организации.

2. Выбор целевых рынков – здесь необходимо проанализировать как положительные, так и отрицательные аспекты различных рынков. Это включает в себя изучение потребительского сегмента, потребностей в товарах и услугах, которыми занимается компания, а также исследование динамики спроса и предложения.

3. Разработка ключевых элементов маркетинговой программы – на этом этапе определяются ключевые факторы. К ним относятся: политика ценообразования, способы внедрения товара (услуги) на новый рынок, основные механизмы распределения товара, механизмы администрирования продаж, план маркетинга на предстоящий период.

4. Формирование, согласование и запуск маркетинговых программ. Этот этап характеризует мероприятия по разработке комплекса маркетинговых мероприятий, их оценку с точки зрения применимости в существующих условиях антикризисного управления, соотносимости с текущей стратегией предприятия, то есть способствование достижению общих целей компании в долгосрочном периоде.

С точки зрения управления кризисными ситуациями, маркетинговые стратегии являются одним из ключевых инструментов антикризисного управления предприятием, независимо от его масштаба и вида деятельности. Данные стратегии способны показать направление, требующее акцентированного внимания для преодоления кризиса предприятия, они зачастую играют решающую роль в оздоровлении предприятия и возвращении ему утраченных позиций.

Для упрощения понимания маркетинговых стратегий можно выделить несколько категорий, основываясь на различных критериях. Вот одна из возможных классификаций:

1. Рыночные стратегии:

- Стратегия, нацеленная на увеличение рыночной доли;
- Стратегия, направленная на получение конкурентных преимуществ;

- Стратегия, связанная с выходом на новые рынки.

Рыночные стратегии ориентированы на то, чтобы компания заняла устойчивые и выгодные позиции в своем сегменте. Главным показателем её успеха на рынке является доля, которую она занимает относительно конкурентов, что служит важным индикатором её эффективности и конкурентоспособности.

2. Интеграционные стратегии:

- Стратегия на уровне макроэкономики, включающая в себя наступательные, защитные (протекционистские) и мобилизационные подходы;
- Микроэкономическая стратегия, фокусирующаяся на внутренних аспектах бизнеса;
- Региональные стратегии, направленные на развитие и интеграцию в конкретных географических областях;
- Внутриотраслевые стратегии, которые касаются взаимодействия и сотрудничества внутри одной отрасли;
- Межотраслевые стратегии, направленные на кооперацию между различными отраслями;
- Стратегия для производственного сектора, акцентирующая внимание на оптимизации производственных процессов;
- Стратегия в сфере непромышленной деятельности, включая услуги и другие нематериальные аспекты бизнеса.

3. Антикризисные стратегии:

- Стратегия, ориентированная на предотвращение банкротства и финансовых потерь;
- Стратегия, направленная на эффективное преодоление текущих кризисных вызовов;
- Стратегия, направленная на минимизацию негативных последствий кризиса и восстановление после него.

4. Стратегии факторов производства:

- Стратегия, связанная с управлением производственными ресурсами;
- Стратегия, ориентированная на эффективное использование финансовых ресурсов;
- Стратегия, фокусирующаяся на привлечении и распределении инвестиционных ресурсов;
- Стратегия, касающаяся управления человеческим капиталом;
- Стратегия, направленная на оптимизацию использования информационных технологий и данных.

Перечисленные выше стратегии, включая интеграционные, антикризисные и стратегии, основанные на факторах производства, формируют основу для создания надежной социально-экономической и правовой инфраструктуры, необходимой для реализуемых изменений в компании. Безусловно, этот список не является исчерпывающим – это лишь основные категории. Также следует учитывать, что стратегии могут варьироваться в

зависимости от размеров компании, ее положения на рынке и других факторов, которые играют значительную роль в стратегическом планировании.

7.3 Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Использование средств маркетинга в антикризисном управлении является ключевым элементом для поддержания устойчивости и развития бизнеса в условиях экономической неопределенности. Маркетинг в таких условиях должен быть особенно гибким и адаптированным к меняющимся обстоятельствам, что требует тщательного анализа и мониторинга внутренней и внешней среды организации.

В данном контексте можно выделить три ключевых этапа: предкризисное, кризисное и посткризисное управление.

Предкризисное управление. В этой фазе антикризисного управления основная задача проводимых мероприятий состоит в минимизации предпосылок для создания кризисной ситуации во внешней и внутренней среде предприятия.

Можно обозначить главные инструменты менеджмента, характерные для данной фазы:

- Формирование набора профилактических мероприятий, которые будут способствовать созданию ситуации безопасности от кризисных проявлений;
- Согласование набора маркетинговых инструментов, которые будут способствовать достижению целей предприятия по прибыли;
- Разработка инструментов по материальной и не материальной мотивации персонала;
- Изучение окружающей бизнес-среды, определение сильных и слабых сторон предприятия и его товаров и услуг.

Благодаря данным инструментам, руководство предприятия может получить исчерпывающий анализ существующего состояния, инструменты для реагирования на вызовы, актуальные социально-экономические тренды, то есть весь комплекс информации для принятия необходимых управленческих решений. Благодаря разнообразным методам управления удастся максимально снизить вероятность негативных последствий и повысить устойчивость бизнеса к внешним и внутренним угрозам.

Кризисное управление. Главная цель данного этапа заключается в том, чтобы обеспечить максимально быстрый и при этом менее травматичный выход из сложной ситуации.

Методы, применяемые в процессе управления, включают:

В области маркетингового управления приоритет отдается гибким ситуациям, так как они лучше всего соответствуют специфике происходящих изменений и, следовательно, демонстрируют более высокую эффективность. Такой подход позволяет оперативно реагировать на изменения в результате кризиса, адаптируя стратегии в зависимости от реальных условий.

Посткризисное управление. В этой фазе основное внимание уделяется восстановлению и укреплению позиций компании на рынке. Ключевыми аспектами становятся следующие меры:

- Программы стабилизации, направленные на улучшение финансовой устойчивости организации;
- Стратегии, сосредоточенные на обновлении и преобразовании проблемных элементов бизнеса;
- Анализ и оценка внутренних ресурсов, включающий выявление как сильных сторон, так и недостатков, а также исследование новых рыночных возможностей;
- Внедрение инновационных подходов и технологий.

В антикризисном управлении особую роль играют информационные и коммуникационные каналы. В современном менеджменте, особенно в условиях кризиса, информация стала крайне важным элементом, так как своевременное и точное понимание текущей ситуации позволяет разработать эффективные стратегии реагирования.

Так как суть маркетинговых исследований означает всесторонний анализ существующего рынка, ключевую роль играет качество предоставленной для анализа информации. Это важно, поскольку выводы, сделанные на основе анализа полученной информации, влияют на управленческие решения и, как следствие, результат этих решений в глобальном смысле.

Коммуникация – есть механизм обмена информацией, влияющий на установление устойчивых связей. В рамках антикризисного менеджмента характер и особенности коммуникаций выступают в качестве предмета оценки, используемой в основном маркетинговыми подразделениями. Таким образом, коммуникация – это главный инструмент маркетинга, позволяющий обрабатывать комплекс информации. Как правило, маркетинговыми службами применяются такие инструменты, как коммуникации с участниками конкурентного рынка, физическими лицами, средствами массовой информации».

Наиболее распространены внешние каналы коммуникации, включая прямое взаимодействие с рыночными игроками, средствами массовой информации и населением. Хотя внутренние коммуникации, охватывающие связи между различными отделами и подразделениями организации, также имеют значение, приоритет все же отдается внешним взаимодействиям.

При обработке и использовании информации важную роль играют методы и технологии, применяемые для этих целей. Эффективность коммуникации во многом зависит от того, насколько хорошо организация оснащена современными техническими средствами и инновационными разработками, которые не только ускоряют процесс анализа информации, но и повышают надежность получаемых данных.

Когда речь идет о инструментах маркетинга в антикризисном управлении, особое внимание следует уделить рекламе, которая является одним из наиболее популярных и действенных методов коммуникации. Реклама представляет собой

разновидность коммуникации на рынке, которая способствует продвижению товаров к конечному потребителю через представление информации об их ключевых характеристиках, причем акцент делается на положительных аспектах. Благодаря рекламе формируется связь между производителем и потребителем, что делает её важным инструментом для управления, способствующим развитию производственного процесса и укреплению рыночных отношений.

7.4 Приоритетные задачи маркетинга в кризисной ситуации

Как уже было отмечено в предыдущих параграфах, одним из эффективных инструментов антикризисного менеджмента является маркетинг. Очень важно верно ставить маркетинговые задачи в зависимости от развития кризисной ситуации. Это нужно для того, чтобы оперативно воздействовать на рынок. Ниже представлены периоды развития кризиса на рынке и описаны маркетинговые задачи.

1 Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка. Для этого периода характерны определенные изменения:

- показатели спроса замедляются, а их чувствительность к ценам и качеству услуг, наоборот, возрастает;
- внедрение инноваций становится более сложным, поскольку предприятия сталкиваются с нехваткой материальных ресурсов;
- рентабельность бизнеса начинает снижаться, что увеличивает давление со стороны предприятий-конкурентов.
- компании ищут новые способы выживания в условиях возросшей конкуренции, например, активно используется стратегия слияния или поглощения предприятий.

Для этого периода ключевыми маркетинговыми задачами могут стать:

- оптимизация маркетинговых расходов для того, чтобы минимизировать убытки и сконцентрировать на тех товарных группах, которые имеют конкурентными преимуществами;
- пересмотр ценовой политики с учетом стратегических действий компонентов и привлечения потребителей;
- перенос фокуса в инновациях, направленных на экономию ресурсов;
- увеличение продаж среди лояльных клиентов в результате повышения качества продукции и услуг, а также разработки новых модификаций, исходя из индивидуальных предпочтений потребителей;
- активное стремление к поглощению активов слабых предприятий, что способствует увеличению прибыли, также доли рынка;
- расширение за счет выхода на внешние рынки, что позволит открыть доступ к дополнительному объему продаж и выгодным условиям, например, рабочая сила и современное оборудование.

1. Маркетинговые приоритеты в условиях застойного рынка.

На рынке наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются.

Для этого периода ключевыми маркетинговыми задачами могут стать:

- акцент на обслуживании тех сегментов рынка, за счет которых обеспечивается прибыль;
- активный поиск инновационных решений, открывающих новые возможности для развития неценовой конкуренции;
- повышение эффективности как производственных процессов, так и продаж, в результате оптимизации себестоимости продукции.

2. Маркетинговые приоритеты в условиях кризиса. Основные условия стратегии развития предприятия:

- создание новых продуктов и экспансия на новые рынки. В условиях кризиса фатальной ошибкой может стать стратегия использования прошлой успешной экономической деятельности. Процесс выхода из кризисной ситуации всегда должен начинаться с инновационных решений;

- новый взгляд на имеющиеся потребности клиентов, их разделение. В условиях кризиса нецелесообразно стремиться угодить всем подряд и обращаться ко всем потенциальным клиентам. Некоторые потребители обладают завышенными ожиданиями, и их требования могут оказаться неосуществимыми. Иногда лучше временно отказаться от работы с такими клиентами, чтобы сосредоточиться на тех, кто будет ценить ваше предложение;

- привлечение опытных специалистов в команду компании;

- сосредоточивание на конкретном сегменте рынка, позволяющее создать индивидуальный подход для каждого клиента и повысить их лояльность.

В условиях кризиса также наблюдаются характерные изменения и в области потребительского поведения:

- потребители начинают обращать внимание на товары по доступной цене, в особенности продукции местного производства, которые предлагают более доступные цены. А брендированную продукцию в период кризиса потребители в виду ее высокой стоимости не приобретают. В связи с этим производителям крупных брендов необходимо адаптироваться в изменениях в потребительском спросе, разрабатывая и реализовывая стратегии, которые направлены на предложения доступных продуктов;

- потребители в период кризиса перестают обращать внимание на яркую и красивую упаковку и приобретают продукцию в простой упаковке по более доступной цене. Таким образом, значимость упаковки, как рекламной стратегии по привлечению внимания клиента, снижается. В результате специалистам по маркетингу необходимо искать новые направления по привлечению и удержанию своих покупателей;

- потребители в кризисной ситуации ищут новые способы для удовлетворения своих потребностей. Покупки предпочитают совершать не в крупных супермаркетах, а в мелких магазинах у дома или на маркетплейсах.

Таким образом, изменения в поведении потребителей в период кризиса обуславливают появление новых требований не только к производителям товаров, но и к продавцам, заставляя последних искать новые каналы распространения продукции, и в целом быть гибкими и уметь быстро отвечать на требования и ожидания рынка.

В кризис появляются и новые потребности. Если в период экономического роста, акцент делался на престиж и эстетические качества товаров, то теперь ключевыми факторами становятся надежность и возможность минимизации затрат на эксплуатацию. Задача маркетинга заключается в том, чтобы определить эти изменяющиеся приоритеты и предложить актуальные решения, которые будут отвечать запросам потенциальных клиентов. Важно заранее предпринять меры для удержания потребителей, прежде чем это сделают конкуренты. Эффективная стратегия должна включать в себя анализ рынка и адаптацию предложений, чтобы успешно реагировать на новые вызовы и сохранить лояльность клиентов в непростых условиях.

Кризис – время больших возможностей. Известно, что спад – это время передела рынка. Кто-то теряет свои позиции и уходит с рынка, а кто-то захватывает эти позиции. В условиях кризиса каждое предприятие сталкивается с потерями, однако одновременно у него возникают и новые перспективы. Важно разработать стратегию, которая не просто фокусируется на снижении цен в попытке компенсировать убытки, а направлена на активное использование новых возможностей, открывающихся на рынке. Эффективный подход должен учитывать изменение потребительских предпочтений и динамику конкуренции, позволяя компании адаптироваться и находить пути для роста даже в сложных условиях. Однако эти возможности смогут использовать только те компании, которые сумеют приспособиться к новым условиям.

Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях.

Что должны делать предприятия в таких условиях? Набор необходимых мер хорошо известен: снижать себестоимость; искать, как сэкономить на накладных расходах, на сокращении персонала, на снижении расходов на маркетинг; искать пути повышения ликвидности активов предприятия; установить жесткий контроль за финансовыми потоками.

Для успешной адаптации к изменениям в потребительском поведении и рыночной ситуации организации должны провести целый ряд мероприятий по сокращению операционных расходов и повышению конкурентоспособности. В первую очередь, компаниям необходимо работать над снижением затрат на производство путем оптимизации производственных процессов и внедрения новейших технологий. Сокращение накладных расходов, пересмотр численности персонала с учетом производительности труда и сокращение излишних расходов на маркетинг позволят повысить прибыльность бизнеса.

В период спада маркетинговые стратегии претерпевают изменения, и специалисты выделяют шесть основных направлений для их модификации. В условиях экономического спада меняются функции маркетинга. Специалисты говорят о шести основных направлениях изменений маркетинговых стратегий.

1. Корректировать рынок, на котором работает предприятие. Компаниям необходимо провести анализ сегментации рынка и выявить новые перспективные сегменты, включая возможности для экспорта. Отказ от неэффективных сегментов, где у компании отсутствуют конкурентные преимущества, позволит сосредоточить усилия на наиболее прибыльных направлениях.

2. Не разбрасываться. Становится не нужным широкий ассортимент и обширный круг покупателей. Важно четко определить стратегические направления на рынке и активно защищать свои позиции, борьба с конкурентами, особенно с менее сильными игроками, станет неотъемлемой частью данной стратегии. Эффективное разделение клиентов на группы - менее привлекательные, с которыми можно временно прекратить сотрудничество или увеличить цены, и привлекательные, для которых стоит предложить дополнительные услуги и привилегии - поможет укрепить лояльность и удержание ценных клиентов.

3. Пересмотреть ассортимент. В сложной ситуации он обычно сужается, что позволяет снизить затраты. В ассортимент ввести более экономичные торговые марки, более дешевые товары, сохранив дорогие товары для лучших времен. Важно найти золотую середину между уменьшением выбора и сохранением привлекательности ассортимента, чтобы не потерять интерес клиентов и остаться конкурентоспособными. Разработка экономичных брендов и доступных по цене продуктов, наряду с премиальными товарами для будущего роста, позволит удовлетворить потребности различных сегментов потребителей и адаптироваться к изменениям в спросе.

4. Корректировать цены. Возможны различные стратегии, такие как ценовая дискриминация, предоставление скидок, бонусов и специальных условий для определенных групп клиентов. Важно внимательно и гибко подходить к ценообразованию, чтобы не отпугнуть покупателей, а наоборот, стимулировать спрос и укрепить позиции на рынке.

5. Корректировать сбытовую политику и каналы распределения. Изменить условия работы сбытовой сети, снизить дилерские надбавки (издержки кризиса должны быть распределены на всех), продвигать товары новыми методами и продавать их более экономными способами.

6. Корректировать каналы продвижения (рекламные и стимулирующие материалы), чтобы сократить затраты и сделать их более рациональными. Анализ эффективности используемых каналов продвижения и поиск новых, более эффективных инструментов связи помогут распределить ресурсы более рационально и увеличить воздействие на целевую аудиторию.

Организации внедряющие научные методы в экономике и использующие различные коммуникативные стратегии для улучшения качества общения, смогут успешно преодолевать кризисные явления и создавать основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Вопросы для самопроверки

1. Какова основная задача антикризисного маркетинга в условиях финансовой неопределенности?
2. Какие приоритетные цели ставит перед собой маркетинг в контексте антикризисного управления?
3. Чем отличаются подходы к маркетинговым исследованиям во время кризисных явлений на рынке?
4. Каковы главные стратегические намерения при разработке маркетинговой стратегии в условиях экономического спада?
5. Какие шаги представляют собой основные этапы создания маркетинговой стратегии в условиях кризиса?
6. По каким критериям можно различать маркетинговые стратегии в области экономики?
7. На какие ключевые аспекты ориентируются рыночные стратегии в рамках маркетинга?
8. Какие важные задачи стоят перед маркетингом на разных этапах антикризисного управления бизнеса?
9. Какую роль играют маркетинговые коммуникации в процессе антикризисного управления и восстановления организации?
10. Какие приоритетные задачи должен решать маркетинг в условиях замедления экономического роста?
11. Каковы стратегические направления, которые маркетинг должен выбрать в условиях стагнации рыночной активности?
12. Каковы основные области трансформации маркетинговых стратегий в период кризиса?
13. Какие изменения в потребительском поведении можно наблюдать во время экономического кризиса?
14. Какие критерии сегментации рынка и подходы к выбору целевой аудитории стоит применять компаниям в условиях кризиса?

8 Инвестиции, инновации, риски в антикризисном управлении

8.1 Природа и классификация управленческих рисков

Известно, что любая деятельность, связанная с управлением, всегда, но не в равной степени, имеет рисковый характер. Само определение риска имеет очень многофакторную природу и в первую очередь связано с такими понятиями, как вероятность и неопределенность.

Риск представляет собой экономический феномен, отражающий состояние неопределенности в производственных отношениях. Он подразумевает вероятность того, что организация может понести потери в своих доходах в результате выполнения определенных действий. Потенциальные потери, связанные с данным видом деятельности, называются «ценой риска», в то время как прибыль считается «оплатой за риск». Поэтому риск играет ключевую роль в влиянии на результаты деятельности компании. На рыночной арене происходят неожиданные колебания спроса и предложения, которые могут повлечь за собой как финансовую нестабильность, так и изменения в государственной политике, способствуя политической турбулентности. Более того, нельзя быть уверенным в гарантированных положительных результатах от инвестиционной стратегии компании. В контексте экономического риска можно выделить три возможных исхода: отрицательный, приводящий к потерям; нейтральный, когда результат остается неизменным; и положительный, приносящий прибыль организации.

В практике менеджмента существуют следующие характеристики риска:

- правомерность риска – вероятность нахождения риска в рамках установленных норм и стандартов;
- приемлемость риска – уровень потерь, который не должен превышать определенных значений с целью продолжения организацией своей деятельности без серьезных последствий;
- степень риска – вероятность степени возникновения риска. Степень риска может быть высокой, средней и низкой;
- уровень риска – соотношение между возможным ущербом и затратами, которое необходимо для управления риском. Значения данного показателя могут варьировать от нуля до единицы. Если значение больше или равно нулю, то риск является приемлемым.
- вероятность риска – каждый вид риска имеет верхние и нижние границы вероятности.

Разновидности риска. Классификация рисков - это процесс структурирования различных видов рисков на основе определенных характеристик и критериев, что позволяет объединить их в более общие группы. Характерными основаниями для такой классификации являются:

- временные рамки возникновения риска;
- ключевые факторы происхождения риска (экономические, социальные, технологические);
- методы учета риска – способы анализа управления рисками, которые дифференцируются разными формами представления информации;

- характер воздействий, который риск может оказать на организацию (положительное и негативное влияние);
- сфера возникновения (финансовый, производственный, технологический секторы).

Рассмотрим эти критерии подробнее.

В зависимости от времени появления, риски могут быть разделены на прошлые, настоящие и будущие. Изучение прошлых рисков, их особенностей и методов управления ими, позволяет более точно прогнозировать как текущие, так и будущие угрозы.

В зависимости от факторов возникновения все риски могут быть классифицированы по следующим категориям:

геополитические риски – это риски, которые вызваны политическими изменениями, и которые могут оказывать влияние на бизнес. К геополитическим рискам могут быть отнесены введение торговых ограничений, санкции, возникновение конфликтных ситуаций и др.

– экономические риски – это угрозы, возникающие из-за неблагоприятных изменений в экономической среде предприятия или в экономике страны в целом. Один из самых распространенных видов таких рисков – изменения на рынке, финансовые проблемы (например, трудности с выплатой долгов) и колебания в управлении ресурсами.

В зависимости от метода учетов все риски могут быть классифицированы по следующим категориям:

– внешние риски – это потенциальные угрозы, которые могут оказать косвенное воздействие на деятельность компания. Такие риски могут быть вызваны самым разными причинами, начиная от изменений, которые происходят в обществе и включая географические особенности.

– внутренние риски возникают внутри компании и связаны с ее внутренней деятельностью. Они определяются различными факторами, такими как стратегии управления, выбор эффективных маркетинговых моделей, уровень производственной мощности, технологическое оборудование, специализация персонала, производительность труда и соблюдение норм безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на:

– чистые риски (иногда их еще называют простые, или статические) характеризуются тем, что практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.;

– спекулятивные риски, или динамические, могут как увеличить прибыль, так и привести к убыткам, в зависимости от обстоятельств. Они могут возникнуть из-за изменений на рынке, колебаний валют, новых налоговых инициатив и других экономических факторов.

По происхождению и в зависимости от деятельности организации все риски могут быть подразделены на производственные риски, финансовые риски, коммерческие риски и страховые риски.

Производственный риск связан с угрозами, связанными с неспособностью компании достичь запланированных показателей производства в результате негативного воздействия внешней среды, неэффективным использованием технологического оборудования, а также человеческих ресурсов и сырья.

Коммерческий риск – возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием. Причинами коммерческого риска являются снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

Финансовый риск связан с вероятностью невыполнения финансовых обязательств компанией. К основным факторам, способствующим возникновению финансового риска, относятся обесценивание инвестиций из-за валютных колебаний и невыплата долгов.

Страховой риск – это риск наступления, предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов и т. п. Основной причиной страхового риска являются неправильно определенные страховые тарифы.

Формируя классификацию, связанную с производственной деятельностью, можно выделить следующие риски:

– *организационные риски* возникают в результате неправильного управления, ошибок персонала, недостатков в системах внутреннего контроля и нерегламентированных процессов. Организационные риски непосредственно связаны с структурой и управлением компании;

– *рыночные риски* – связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск (расчетный, или балансовый; риск этого вида заключается в убытках от несоответствия активов и пассивов компаний, выраженных в валютах разных стран, если компания имеет филиалы в этих странах), риск потери ликвидности и пр.;

– *кредитные риски* представляют вероятность того, что контрагент не исполнит свои обязательства в установленные сроки. Эти риски важны как для банков (риск дефолта), так и для компаний со срочными долгами и организаций, действующих на финансовых рынках;

– *юридические риски* – риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки, риск несоответствия законодательств разных стран, риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.;

– *технические риски* связаны с возможными поломками оборудования и технологическими проблемами, которые могут негативно сказаться на производстве и качестве продукции.

Кроме рассмотренных классификаций, риски также могут дифференцироваться по тем последствиям, которые они оказывают на предприятие:

– *допустимый риск* – это риск решения, в результате неосуществления которого предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этого уровня потери не превышают ожидаемую прибыль, что обеспечивает нормальное функционирование бизнеса;

– *критический риск* – это такая ситуация, в результате которой может возникнуть опасность серьезных убытков, которые превышают ожидаемую прибыль. В случае критического риска компания может столкнуться с возможной потерей дохода, который в итоге способен привести к потере всех инвестиций и активов;

– *катастрофический риск* представляет угрозу, при которой организация может оказаться в неплатежеспособном положении. В этом случае потери могут быть равносильны всем активам компании. Кроме того, в эту категорию включаются риски, связанные с возможными угрозами для жизни людей или созданием экологических катастроф.

Также риски делятся в зависимости от специфики деятельности. Среди них можно выделить риски на рынке ценных бума, инвестиционные риски и т.д. Особое внимание следует уделить таким актуальным рискам, которые связаны с социальным и экономическим развитием государства:

– *экономические риски* – это потенциальные угрозы формирования национального благосостояния, снижения конкурентоспособности государственного сектора, который приводит к снижению привлекательности для вклада иностранных вложений, рост показателей инфляция и т.д.;

– *социальные риски* связаны с ухудшением образовательной подготовки граждан, увеличением бедности, а также ростом смертности и заболеваемости;

– *экологические риски* связаны с загрязнением природы, активной вырубкой леса, истощением чернозема, высыханием рек и озер и т.д.;

– *политические риски* связаны с угрозами, которые несут конфликты между гражданами внутри страны и которые могут способствовать дестабилизации социально-политической обстановки.

Анализ рисков позволяет глубже понять вызовы, с которыми сталкиваются экономические системы и компании, оперирующие на их базе. Многие из этих рисков особенно актуальны в условиях экономического кризиса, наблюдаемого как в России, так и в Казахстане. В процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с различными видами рисков, среди которых можно выделить:

Неустойчивость политической и экономической обстановки в стране представляет серьезный риск для предприятий, угрожая их конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках. Изменения в законодательстве, санкционные меры или экономические кризисы могут

серьезно подорвать позиции компаний, делая их уязвимыми перед внешними факторами.

Отсутствие инноваций и научно-технического развития также представляет значительный риск для предприятий. Технологическое отставание из-за ослабления научной деятельности может привести к снижению производительности и качества продукции, что негативно отразится на способности компании конкурировать на рынке.

Риск утраты престижа – еще один риск, который стоит учитывать. Провалы в производстве, несоблюдение обязательств перед клиентами или партнерами могут негативно сказаться на репутации компании, ослабляя ее позиции на рынке и долгосрочную стабильность.

Риск снижения качества продукции также несет в себе серьезный риск для предприятий. Несоответствие современным стандартам качества или потребительским ожиданиям может привести к потере рыночной доли и уменьшению объемов продаж.

Риск потери кадрового потенциала – утечка ключевых специалистов, неспособность привлечь и удержать талантливые кадры с высоким уровнем профессиональной квалификации существенно ослабляет производственные и инновационные возможности предприятия.

Риск изменения внешних факторов – макроэкономические колебания, изменения на мировом рынке, нестабильные валютные курсы, изменения цен на сырье или изменения спроса оказывают прямое влияние на деятельность компании, требуя гибкости и адаптации к новым условиям.

Риск снижения управляемости – сложные кризисные условия могут приводить к потере контроля над внутренними процессами, что затрудняет оперативное принятие решений и снижает эффективность управления, что в итоге усугубляет кризисное положение компании.

Эти риски требуют постоянного мониторинга и проработки стратегий их минимизации, так как они существенно влияют на устойчивость и перспективы развития бизнеса в условиях нестабильной экономики.

8.2 Антикризисное управление риском

Большое количество самых разнообразных рисков возникает в период кризисной ситуации. Эти риски могут самыми разными в зависимости от факторов возникновения, последствий, которые они оказывают на деятельность организации и т.д.

Для эффективного управления такими рисками в период кризисных ситуаций требуется привлечение опытных специалистов, которые являются профессионалами в сфере разрешения рисков на предприятии. Их называют «риск-менеджерами».

Самый яркий пример по управлению риском – это процесс разработки рискованного управленческого решения и дальнейшая его реализация.

Те решения, которые формулируются в период неопределённости, но способствуют достижению успеха, называют *рисковыми решениями*.

Ниже представлены основные этапы разработки рискованных решений и дальнейшая деятельность, связанная с их реализацией. Ключевая роль в данном процессе отводится информационному анализу. Объектом информационного анализа становится внутренняя и внешняя среда. Цель проведения информационного анализа заключается в анализе уже имеющихся факторов, которые могут привести к риску и выявление новых источников риска. Кроме этого, имеется также такое понятие как «диагностика ситуации». Цель диагностики заключается в тех задачах, которые стоят перед предприятием для выхода из кризиса. Поэтому основной работой на этапе диагностики ситуации становится анализ факторов, которые способствуют выходу из риска.

Следующим этапом становится поиск альтернативных решений. Для данного этапа характерны следующие виды работ – анализ всех предложенных вариантов и выбор из них самого оптимального.

Третий этап – это этап принятия решения, которое включает обоснование параметров приемлемого риска и формирование системы ответственности за его управление.

Завершением всего процесса является этап организации и реализации. Основной акцент здесь делается на внедрении решений, касающихся управления рисками. Важно проводить своевременный мониторинг отклонений от установленных параметров риска и при необходимости вносить коррективы, что может иметь критическое значение для успешного завершения проекта.

Профессионализм в сфере антикризисного менеджмента играет ключевую роль в управлении рискованными ситуациями. Уровень риска зачастую определяется не только объективной ситуацией на рынке или в экономике, но и тем, как менеджер воспринимает данные обстоятельства, а также его знаниями, интуицией и опытом.

Таким образом, для эффективного управления рисками необходимы следующие элементы:

а) **Современная информационная система**, соответствующая актуальным мировым трендам в области технологий, что позволит обеспечить надежную базу для принятия решений;

б) **Качество управленческого образования** сотрудников, направленное на развитие их стратегического мышления и аналитических навыков;

в) **Практические профессиональные навыки**, позволяющие эффективно справляться с возникающими вызовами.

Объединение этих факторов способствует созданию устойчивой системы управления рисками и повышает вероятность достижения позитивных результатов даже в сложных условиях.

8.3 Методы оценки инвестиционного риска

На сегодняшний день одной из наиболее значимых проблем, с которой сталкиваются антикризисные менеджеры в России и Казахстане, является активизация инвестиционных процессов. Наблюдаются явные признаки недоверия иностранных инвесторов к местным инвестиционным инструментам и структурам.

Между тем, восстановление экономической стабильности влечет за собой растущую потребность в материальных ресурсах со стороны. В связи с этим, очень важным становится изучение инвестиционного климата. Оценка инвестиционного климата происходит при помощи анализа инвестиционного риска.

Инвестиционный риск представляет собой количественные показатели вероятности потери денежных средств, которые вложены в инвестиционный проект. Именно поэтому для потенциальных инвесторов оценка инвестиционного риска играет важную роль. Потому что полученные данные позволяют им принимать решения о вложении инвестиций в тот или иной проект и получать возможные сценарии их дальнейшего развития.

На сегодняшний день экономическая наука владеет большим количеством методов, при помощи которых можно дать оценку инвестиционного климата. Рассмотрим некоторые из них.

1 Статистический анализ рисков. При помощи этого метода оценка уровня инвестиционного риска осуществляется при помощи двух основных критериев – это дисперсия и вероятность. Дисперсия представляет собой средневзвешенное значение квадратов отклонений реальных финансовых показателей от их ожиданий. Данный критерий определяет возможный средний результат. Показатели вариации отражают насколько среднее значение отличается от фактического среднего результата. При помощи вариации устанавливается степень и характер отклонений.

2 Факторный анализ финансовых рисков. Данный анализ проводится по двум основным направлениям – анализ диверсифицированного риска и анализ недиверсифицированного риска. Анализ диверсифицированного риска проводится при помощи анализа множества сценариев, связанных с объектом инвестиций, включая уровень конкуренции, количество заключенных контрактов и полученных заказов. В свою очередь, недиверсифицированный риск оценивается на основе таких факторов, как процентные ставки по кредитам, уровень инфляции и общее состояние экономики страны. Для этого производятся расчеты коэффициентов финансовой устойчивости и деловой активности, а также анализируется вероятность наступления ситуации банкротства. Такой подход позволяет более полно понять риски, связанные с инвестициями.

3 Метод экспертных оценок. Сегодня выделяют несколько подходов, созданных зарубежными компаниями для оценки рисков:

- 1) оценка социально-политических аспектов;

- 2) анализ внешнего платежного баланса;
- 3) оценка экономических факторов.

В последние годы наблюдается значительный рост интереса к изучению рисков на уровне различных российских регионов. Уникальные географические особенности каждого региона дают возможность учитывать его специфику, включая культурные, социальные, политические и экономические аспекты. Это помогает более детально оценивать потенциальные риски и разрабатывать эффективные стратегии их уменьшения, учитывая особенности каждой территории.

8.4 Инвестиционные решения в антикризисном управлении

На современном этапе развития экономики ключевым индикатором устойчивого развития страны и ее стабильности выступает объем инвестиций.

Для достижения эффективной антикризисной инвестиционной политики необходимо грамотно сочетать стратегию и тактику приема решений в данной области. Главная цель антикризисной инвестиционной стратегии страны в кризисных условиях заключается в структурной трансформации экономики. Тактические инвестиционные меры направлены на поддержание эффективной работы всех предприятий, в том числе и оказание гос. финансовой помощи неплатежеспособным организациям с целью восстановления их платежеспособности. Также следует отметить и реализацию финансирования реорганизационных процессов со стороны государства.

Решения, принимаемые на тактическом и стратегическом уровнях, имеют свои особенности, включая объемы инвестиций и степень риска, связанного с возможными результатами. Эти различия приводят к различным уровням финансовых рисков, с которыми сталкиваются организации и государственные структуры, что подчеркивает важность тщательного анализа и планирования при принятии инвестиционных решений.

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства;
- продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлечение средств от продажи акций, средства, выделяемые финансово-промышленными группами на безвозмездной основе, благотворительные или иные взносы;
- ассигнование из национального бюджета;
- иностранные инвестиции, представляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных

инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и другие институциональные инвесторы.

Перечисленные источники финансирования имеют особую важность, так как они могут существенно увеличить доступные средства и поддержать реализацию инвестиционных проектов, особенно в условиях нестабильной экономической ситуации.

Процесс принятия инвестиционных решений включает в себя несколько важных этапов:

- Анализ финансового состояния компании и оценка ее готовности к инвестициям.

- Определение потребного объема инвестиций и выбор наиболее подходящих источников финансирования.

- Прогнозирование будущих денежных потоков, которые будут сгенерированы в результате инвестиционной деятельности.

Финансовая устойчивость компании является важным аспектом, который включает в себя оценку эффективности использования капитала, устойчивость финансовых показателей, наличие достаточных резервов и возможность обеспечения оборотных средств. Однако основным источником информации для анализа являются финансовые отчеты, отражающие результаты деятельности за определенный период. Поэтому для принятия обоснованных инвестиционных решений критически важно не только оценить текущую финансовую ситуацию, но и сделать прогноз ее развития, а также выявить устойчивые тенденции изменений в компании.

8.5 Источники финансирования инвестиций

Процесс поиска финансирования для инвестиционных проектов на протяжении долгого времени остается одной из ключевых задач в сфере инвестиционной деятельности. В современной России эта проблема приобретает особую актуальность. Система финансирования инвестиционного процесса представляет собой сложную совокупность методов, источников и форм, которые обеспечивают поддержку инвестиционной активности.

На данный момент в стране существует разветвленная инфраструктура для привлечения финансовых ресурсов. Выделяются следующие источники финансирования инвестиционных проектов:

- использование прибыли компании;
- отчисления на амортизацию;
- финансирование из различных уровней бюджетов;
- использование внутренних резервов предприятия;
- средства, накапливающиеся в банковской системе;
- привлечение займов и кредитов от зарубежных финансовых организаций и иностранных инвесторов;
- привлечение капитала через эмиссию ценных бумаг.

В современном мире финансовые потоки могут быть легко адаптированы благодаря широкому выбору источников финансирования. Это особенно важно в условиях неопределенности и быстрой динамики рынка. Источники финансирования в настоящее время можно разделить на централизованные (государственные) и децентрализованные (частные).

К централизованным источникам можно отнести:

- средства из федерального бюджета;
- финансирование из региональных бюджетов;
- средства, выделенные местными властями;
- ресурсы негосударственных фондов и другие подобные источники.

С другой стороны, децентрализованные источники включают:

- чистую прибыль компаний;
- средства из амортизационных резервов;
- денежные средства, полученные от выпуска ценных бумаг;
- ресурсы, полученные в виде кредитов и займов, и прочее.

Существует несколько источников для инвестиций, которые можно разделить на четыре основные категории: государственное финансирование, собственные накопления компаний, зарубежные инвестиции и личные накопления граждан. Ниже дана характеристика каждой из этих групп:

1) В настоящее время финансирование инвестиционных программ с использованием бюджетов всех уровней представляет собой серьезную проблему. К концу 1990-х годов наблюдалось стабильное снижение инвестиций в основной капитал, которое финансировалось из государственного бюджета. Особенно острой была проблема сокращения финансирования за счет средств федерального бюджета.

2) В наше время накопление собственных средств на предприятиях становится все более сложной задачей. Главным образом, это обусловлено высоким уровнем инфляции, который приводит к обесцениванию амортизационных фондов и оборотных активов. Из-за этого многие компании испытывают финансовые затруднения, неспособные поддерживать свои текущие объемы производства, не говоря уже о необходимости модернизации оборудования или увеличении выпускаемой продукции. Такое положение дел отражается на производственных показателях и прибыли, необходимой для дальнейшего развития. В настоящее время около 80% оборотных средств предприятий финансируются за счет кредитов от коммерческих банков, что приводит к значительным затратам на проценты по кредитам, сокращая возможности для инвестиций в будущем.

3) Многие экономисты считают, что активизация инвестиционной деятельности является ключевым фактором привлечения зарубежных инвестиций. В настоящее время мы наблюдаем увеличение объема иностранных инвестиций в российские компании. Однако стоит помнить о нестабильности этого процесса, которая колеблется от 35% до 67,7% в разные годы. Иностранные инвесторы, как правило, предпочитают инвестировать в экспортно-ориентированные сектора, такие как торговля, промышленность и

общественное питание. Важно отметить, что значительная часть этих инвестиций сопряжена с высокими рисками, и они имеют краткосрочный характер, подвержены влиянию политической, экономической и психологической обстановки как внутри страны, так и за ее пределами.

4) Согласно различным оценкам, общие накопления населения составляют от 20 до 30 миллиардов долларов. Однако большинство этих средств все еще хранятся наличными. В условиях рыночной экономики банки играют ключевую роль в перераспределении финансовых ресурсов. Поэтому финансовые учреждения должны стимулировать людей к накоплению, а также создавать доверие к механизмам, обеспечивающим эффективное использование их финансовых активов.

8.6 Методы оценки инвестиционных проектов и привлекательности предприятий

При принятии управленческих решений о вложениях в проекты необходимо учитывать не только объем инвестиций, но и ожидаемые будущие доходы после запуска проекта. Важно учитывать временной аспект движения денежных средств, чтобы правильно сопоставить затраты на инвестиции с ожидаемыми поступлениями. Один из эффективных методов для этого - метод дисконтирования денежных потоков, который позволяет оценить текущую стоимость будущих доходов и расходов.

В таблице 17 представлена классификация различных источников финансирования для инвестиционных мероприятий, что поможет принять обоснованные решения по выбору доступных вариантов финансирования.

Таблица 17 – Классификация источников финансирования инвестиций²⁸

| | |
|-----------------------------|--|
| По видам собственности | Государственные инвестиционные ресурсы. Иностранные инвестиции. Инвестиционные ресурсы хозяйствующих субъектов |
| По уровням собственников | На уровне государства и его субъектов. На уровне субъектов хозяйствования |
| По способу привлечения | Внешние источники. Внутренние источники |
| По отношениям собственности | Собственные. Привлеченные. Заемные |
| По степени генерации риска | Генерирующие риски. Безрисковые |

Оценка инвестиционных проектов зависит от объема и качества доступной информации, которая может быть получена после проведения ряда мероприятий. Среди них следует выделить следующие:

- анализ предполагаемых денежных потоков от реализации проекта;
- определение ставки дисконтирования, отражающей ожидаемую инвестором доходность от вложений;

²⁸ Рыбкина М.В., Антикризисное управление: учебное пособие / М. В. Рыбкина; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – 182 с

- расчет приведенной стоимости каждого ожидаемого денежного потока для определения общей суммы дисконтированных доходов;
- оценка требуемых инвестиций.

Каждый из вышеперечисленных этапов требует значительных усилий и тщательной работы. Нужно отметить, что оценка финансовой составляющей часто оказывается неточной из-за множества переменных, таких как денежные потоки и ставки дисконтирования. Создание финансового раздела бизнес-плана усложняется при высокой инфляции и экономической неустойчивости, что добавляет непредсказуемости в прогнозы.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать ряд важных факторов, включая:

- тенденции развития отрасли;
- возможности улучшения конкурентоспособности компании и ее выхода на новые рынки;
- финансовое положение партнеров;
- наличие дополнительных ресурсов, как материальных, так и финансовых.

Следующим важным этапом является изучение различных методов, которые могут помочь создать эффективную инвестиционную стратегию. В современной практике, как в России, так и за рубежом, существует множество подходов, которые могут пригодиться в этом деле. Некоторые из них включают:

- оценка времени окупаемости инвестиций;
- анализ доходности;
- расчет чистой текущей стоимости;
- определение внутренней нормы доходности.

Инвесторы всегда обращают внимание на срок окупаемости - количество лет, необходимое для того, чтобы вернуть первоначальные инвестиции. Этот показатель считается важным из-за его простоты в расчетах и интерпретации. Однако, его основной недостаток заключается в игнорировании денежных потоков после достижения точки окупаемости. При использовании недисконтированных денежных потоков невозможно различить проекты с одинаковым доходом, но разным временем получения этого дохода.

Другая ситуация возникает при рассмотрении срока окупаемости с учетом дисконтированных денежных потоков. Этот подход позволяет учитывать время и стоимость денег, а также устранить недостатки предыдущего метода. Особенно важно использовать дисконтированные денежные потоки при высокорисковых инвестициях, где скорость возврата средств играет решающую роль.

Индикатор времени окупаемости показывает период, в течение которого вложенные средства не приносят никакого дохода. После этого времени начинают поступать финансовые средства, и проект начинает окупаться. Необходимо учитывать, что время окупаемости должно соответствовать общему сроку жизни инвестиций, когда проект приносит прибыль. Если время окупаемости превышает срок жизни проекта, стоит рассмотреть возможность

получения дохода от инвестиций после окончания проекта. Если срок окупаемости совпадает с сроком жизни проекта, это может привести к убыткам из-за скрытых расходов. Метод среднегодовой доходности похож на расчет времени окупаемости, но учитывает среднегодовую прибыль от инвестиций. Однако этот метод не учитывает временные аспекты денежных потоков. Другие методы, напротив, сравнивают начальные инвестиции с общими денежными потоками на протяжении жизни проекта, позволяя более точно оценить эффективность инвестиций.

Денежные потоки – это ключевой показатель в инвестиционном анализе, включающий в себя чистую прибыль и амортизационные отчисления. Определение дисконтированной величины начинается с установления ставки дисконта, отражающей ожидаемую доходность конкретного проекта. Затем производится подсчет общей суммы дисконтированных денежных потоков, поступающих в течение всего срока инвестирования. Эта сумма сравнивается с первоначальными затратами на проект, позволяя оценить его эффективность и потенциальную прибыльность.

Основываясь на этом, рассчитывается чистая текущая стоимость (NPV), которая представляет собой разницу между этими двумя показателями. В случае положительного результата расчетов можно считать инвестиционный проект целесообразным, поскольку общий денежный поток на протяжении всего периода реализации проекта будет превышать начальные инвестиции, что в конечном итоге приведет к увеличению рыночной стоимости компании и обеспечит желаемую отдачу от инвестиций. В противном случае, если NPV оказывается отрицательной, проект следует отклонить, так как ожидаемая доходность не оправдывает средства, вложенные в него.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что при высоких ставках дисконтирования стоимость денежных потоков может значительно отличаться от фактических поступлений в соответствующих периодах. В условиях ограниченных финансовых ресурсов предпочтение обычно отдается краткосрочным проектам.

Расчет внутренней нормы доходности (IRR) строится на тех же принципах, что и метод чистой приведенной стоимости (NPV), однако его цель заключается в определении уровня доходности инвестиций. Этот подход позволяет установить равенство между дисконтированными доходами и расходами на протяжении всего жизненного цикла проекта. Следовательно, IRR соответствует ставке дисконтирования, при которой NPV равна нулю.

Важно отметить, что в условиях экономического кризиса в России эффективность количественных методов оценки инвестиционных проектов значительно снижается. Неопределенность в экономической ситуации негативно сказывается на качестве прогнозов, что увеличивает риски при оценке инвестиций. Высокий уровень инфляции подчеркивает необходимость учитывать будущие денежные потоки. Тем не менее, это не означает отказа от использования упомянутых методов; скорее, следует подходить к их применению с особой тщательностью и осторожностью.

Перед началом нового инвестиционного проекта необходимо провести анализ привлекательности компании для инвесторов. Для этого требуется доступ к разнообразным данным, таким как финансовые отчёты, отчётность о прибылях и убытках.

Европейским и российским компаниям важно оценивать инвестиционную активность по показателям срока окупаемости и фондоотдачи. В Японии основное внимание уделяется стратегической оценке рыночной позиции компании, что играет важную роль при принятии решений. В США наиболее значимыми показателями являются эффективность инвестиций и остаточный доход.

Существуют три важных этапа в процессе принятия инвестиционных решений:

- оценка объема требуемых инвестиций и источников финансирования;
- прогнозирование предполагаемых денежных потоков от реализации инвестиционных инициатив;
- анализ финансового состояния компании и ее возможностей для инвестиционной деятельности.

Каждый из этих этапов требует комплексного анализа и внимательного подхода для успешного осуществления инвестиционных проектов.

Исследование финансово-хозяйственной деятельности компании играет важную роль в оценке её привлекательности для потенциальных инвесторов и возможностей привлечения нужных ресурсов. Финансовое здоровье предприятия определяется множеством факторов, которые отражают эффективность управления капиталом, наличие соответствующей финансовой базы, выполнение операций с организацией расчетов и обеспечение финансовой устойчивости.

Безусловно, финансовые отчеты являются основным источником информации для анализа финансового положения компании, предоставляя данные за определенный период времени. Особое внимание уделяется финансовым показателям, которые помогают выявить значимые отличия и тенденции, способствуя более глубокому пониманию финансовой структуры предприятия.

Финансовые коэффициенты подразделяются на несколько категорий:

- Разнообразие показателей, используемых для оценки различных аспектов деятельности компании;
- Принципы анализа влияния отдельных коэффициентов на общее финансовое состояние;
- Методы получения обобщенной оценки финансового положения предприятия, что позволяет делать обоснованные выводы и давать рекомендации для будущего развития.

Постоянные затраты представляют собой расходы, сумма которых не изменяется с колебаниями объемов производства. К таким затратам можно отнести, например, арендную плату за помещение или оклады руководителей. Если объем продаж товаров снижается, постоянные затраты остаются

неизменными, что приводит к еще большему снижению прибыли по сравнению с падением выручки. В отличие от этого, переменные затраты варьируются в зависимости от уровня производства. Таким образом, предприятия с высоким уровнем постоянных затрат сталкиваются с большими рисками по сравнению с компаниями, где доминируют переменные расходы.

Следующий этап анализа – оценка финансового состояния предприятия.

Эта оценка проводится с помощью системы финансовых коэффициентов.

1. Показатели ликвидности, которые отражают способность компании выполнять свои текущие обязательства.

2. Показатели финансовой устойчивости, которые показывают долгосрочную стабильность и платежеспособность организации.

3. Показатели деловой активности, которые помогают оценить эффективность использования активов компанией.

4. Показатели рентабельности, которые отражают общую прибыльность бизнеса. Такой подход к анализу финансовой деятельности компании позволяет выявить сильные и слабые стороны бизнеса, а также определить потенциал для улучшения её финансового состояния.

Оценка финансовых показателей, которые подходят для конкретного предприятия, представляет собой сложную и важную задачу. Необходимо учитывать, что универсальные коэффициенты не применимы ко всем компаниям, так как они зависят от особенностей производственных процессов и продукции. Важно обратить внимание на данные, описывающие лучшие компании в отрасли, либо использовать средние значения финансовых показателей. Анализ этих данных позволяет разделить компании на три группы на основе их показателей:

1. Ниже среднего;
2. Средний уровень;
3. Выше среднего.

При отсутствии возможности использования указанных ориентиров необходимо обращать внимание на динамику изменения финансовых показателей со временем и выявлять тенденции их развития.

Эти тенденции могут быть различными:

– положительные, указывающие на улучшение финансового состояния компании;

– отрицательные, свидетельствующие о ухудшении экономического положения;

– нейтральные, при которых финансовые показатели остаются стабильными без значительных изменений.

Анализируя баланс между положительными и отрицательными показателями, можно делать обоснованные выводы о финансовом состоянии предприятия. Такой подход позволяет более точно оценивать его перспективы и выявлять области, требующие внимания и улучшения.

8.7 Инновационный процесс как фактор антикризисного управления

Каждая общественно-экономическая система может достичь успеха лишь при условии постоянного и устойчивого развития. Это развитие включает в себя внедрение новых методов и технологий, способствующих укреплению предприятия и обеспечивающих его постоянный прогресс. Даже если компания демонстрирует хорошие показатели, ей грозит риск быть выброшенной на задворки конкурентной борьбы, если руководство не будет активно стремиться к внедрению новых технологий и созданию инновационной продукции высокого качества с оптимальными издержками.

Неконкурентоспособность – ослабление позиций на рынке сбыта, снижение количества потребителей продукции и уменьшение размеров прибыли.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, проявляющимся в ряде факторов:

- 1 снижения управляемости процессами создания и внедрения новшеств;
- 2 отсутствию источников финансирования;
- 3 сворачивании деятельности исследовательских коллективов.

С учетом этого поиск вариантов решений задач управления инновационными процессами является важнейшей целью антикризисного управления.

Общая экономическая обстановка и специфические тенденции, присущие инновационной сфере, оказывают значительное влияние на развитие технологий в этой области. Эдвард Деминг, выдающийся американский экономист, сыграл ключевую роль в возрождении и успехе японской промышленности на мировой арене. В своей книге «Выход из кризиса» он представил комплексную программу управления организациями, в которой утверждает, что «успех одних может создавать сложные проблемы для других». Суть его подхода заключается в 14 принципах. Ниже представлены некоторые из них:

1. Постоянно обновляйте и совершенствуйте свои продукты и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособными, сохранять рабочие места и развивать бизнес.

2. Стремитесь к тому, чтобы совершенствование товаров и услуг было постоянным. Ваша цель – быть конкурентоспособным, обеспечить рабочие места и оставаться в бизнесе.

3. Создайте систему подготовки кадров на имеющиеся вакансии.

4. Беспреданно стремитесь к усовершенствованию системы производства и обслуживания с целью повышения качества и производительности, а соответственно, непрерывного снижения затрат.

5. Внедрите глобальную программу повышения квалификации и самосовершенствования.

6. Добейтесь, чтобы каждый сотрудник участвовал в системе преобразований.

7 Сформируйте группу эффективного руководства.

На деле, эти принципы тесно связаны с созданием эффективной модели управления инновациями на предприятии. Они способствуют эффективному функционированию компании и предотвращают возникновение кризисных ситуаций. Теоретические знания облегчают понимание структуры инновационного процесса, который строится на циклах инноваций, выступают ведущим фактором для понимания целей и задач развития инноваций в организации.

Йозеф Шумпетер – это уникальный австрийский и американский экономист, который внес значительный вклад в развитие теории инноваций. Еще в начале прошлого века он представил миру свою теорию экономического развития, основанную на идее, что инновации становятся движущей силой экономического роста. По его убеждению, инновации могут выражаться в различных формах:

- производство нового, ранее не известного потребителям блага либо создание этого блага нового качества;
- освоение нового рынка сбыта, на котором до этого данная отрасль этой страны не была представлена;
- нахождение или получение нового источника сырья;
- внедрение нового способа производства, ранее не известного данной отрасли, основой которого являются научные открытия;
- проведение соответствующей реорганизации.

Николай Дмитриевич Кондратьев, известный как основоположник теории длинных циклов экономического развития, занимает выдающееся место среди российских ученых, чей вклад оказал существенное воздействие на развитие инновационной сферы. Его научные исследования предоставили специалистам в области управления не только инструменты для анализа причин экономических циклов в промышленности, но и возможности для выявления путей их преодоления через внедрение инновационных подходов.

НИОКР, или научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, представляют собой начальную стадию, в ходе которой проводятся теоретические исследования и практические разработки. Эти усилия приводят к возникновению новых знаний, уникальных идей и высококачественной информации.

В рамках жизненного цикла продукции существует этап технологического освоения, который направлен на подготовку производства к использованию результатов разработок и создание необходимых условий для этого. На данном этапе происходит активное взаимодействие между наукой и производством, что сокращает время внедрения новых товаров и начало массового производства, а также ускоряет освоение инноваций.

8.8 Инновационный потенциал предприятий и его роль в антикризисном управлении

Успех компании в достижении своих стратегических целей напрямую зависит от того, насколько она способна к инновациям. Конкретные цели, которые ставят перед собой предприятия, имеют огромное значение для обеспечения прибыльности и укрепления лидирующих позиций на рынке, а также для успешного преодоления кризисных ситуаций.

Оценка инновационного потенциала компании осуществляется при помощи следующих основных факторов:

- Эффективность текущей системы управления;
- Уровень развития производственных процессов;
- Структура организации;
- Стратегия корпоративной политики;
- Готовность сотрудников к изменениям и адаптации.

Для оценки уровня инновационного потенциала компании необходимо рассмотреть различные группы факторов, влияющих на ее развитие. Такие факторы можно разделить на следующие категории:

1. Факторы, относящиеся к самому процессу инноваций как объекту управления;
2. Внешние факторы, происходящие из окружающей среды;
3. Внутренние факторы, связанные с организационной структурой компании.

Каждая из указанных групп факторов играет важную роль в формировании и развитии инновационного потенциала предприятия. Более подробную информацию о данных факторах можно найти в таблице 18.

Отличительные черты инновационных компаний охватывают следующие аспекты:

- 1) сбор специализированной команды, которая занимается созданием новых идей и исследованием информационных ресурсов;
- 2) поощрение креативного мышления среди сотрудников;
- 3) поощрение инициативы и активности в инновационной сфере на всех уровнях организации;
- 4) разработка и реализация стратегии управления инновациями.

Инновационная стратегия тесно связана с основными принципами предпринимательского управления. Для успешной реализации этой стратегии руководители должны обладать не только интуицией и решительностью, но и умением находить практические решения, развивать креативное мышление и использовать проактивный подход.

Таблица 18 – Факторы, оказывающие влияние на разработку нововведений²⁹

²⁹ Составлено автором

| Факторы, способствующие разработке нововведений | Факторы, не способствующие разработке нововведений |
|--|--|
| 1. Сохранение и расширение производственной базы. 2. Сокращение затрат. 3. Реализация нужд и предложений потребителя. 4. Имидж корпорации. 5. Повышение научно-технического потенциала | -Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений. Длительные сроки между разработкой нововведений и выходом изделий на рынок. Большая неуверенность в успехе. Непатентоспособность нововведений. Трудности в сохранении доли на рынке. Отсутствие необходимых ресурсов и персонала |

Выделяют два основных вида инновационной стратегии.

1. Адаптивная стратегия показывает, что компания активно реагирует на изменения на рынке путем внедрения инноваций. Основная цель такой стратегии заключается в том, чтобы удерживать свои позиции и обеспечить стабильность в условиях конкуренции, то есть, просто остаться живыми на рынке. Данная концепция подчеркивает важность постоянного улучшения уже существующих продуктов, технологий и рынков, часто прибегая к проверенным временем методам, которые подходят для данной организации.

2. Стратегия конкуренции – это использование инноваций для достижения успеха. Инновация при этом играет ключевую роль в получении конкурентных преимуществ. Данная стратегия основана на креативном подходе и требует анализа инновационной среды предприятия. Она включает в себя факторы инновационного потенциала. Для успешной реализации этой стратегии необходимо постоянное совершенствование и инновации на предприятии, которые осуществляются через непрерывную оценку методов анализа и решения проблем.

Исследователи выделяют четыре ключевых уровня, определяющих формирование культуры организации:

1. Уровень внешнего окружения – на этом уровне оцениваются конкуренты, потребности потребителей и общая ситуация на рынке.

2. Уровень управленческой деятельности – здесь рассматриваются инновационные подходы и методы, направленные на улучшение бизнес-процессов.

3. Уровень технологий и процессов – включает в себя анализ и решение возникших проблем, а также уровень компетенций сотрудников и корпоративной культуры.

4. Уровень организационного сознания – объединяет предыдущие уровни, создавая целостное представление о практиках и целях организации.

Существуют организации, целью которых считается использование всех уровней организационного опыта. Такие компании часто экспериментируют и анализируют неудачи и достижения, делают выводы.

8.9 Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Одной из ключевых задач экономической политики как развитых, так и развивающихся стран является формирование инновационных структур. Эти структуры играют важную роль в стабилизации экономической ситуации. Обычно их создание происходит в условиях экономического спада, когда наблюдается сокращение рабочих мест и снижение бюджетных расходов на научные исследования и разработки. В настоящее время особую популярность приобрели такие инновационные форматы, как научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий и бизнес-инкубаторы. Эти инициативы способствуют развитию новых идей и технологий, что в свою очередь может привести к восстановлению и росту экономики.

Технопарки создают новые рабочие места и способствуют внедрению современных технологий в производство. Их можно классифицировать на несколько типов:

- Исследовательские технопарки – ориентированы на эффективную реализацию научных разработок;
- Промышленные технопарки – нацелены на создание рабочих мест и оснащение производственных площадей;
- Технологические технопарки – поддерживают малые предприятия и способствуют коммерциализации научно-технических результатов. Бизнес-инкубаторы, в свою очередь, направлены на развитие малых наукоемких компаний.

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, финансовую, материально-техническую и информационную основу, необходимую для создания условий, способствующих оказанию услуг в сфере развития инновационной деятельности и эффективному распределению ресурсов.

Софтификация подразумевает растущую значимость нематериальных факторов и информационных технологий в процессе производства, что ведет к интенсификации информатизации общества. В свою очередь, сервисизация представляет собой стремительное развитие сектора услуг, тесно связанное с софтификацией. Инновационная инфраструктура в условиях социально-экономических изменений способствует интеграции научных достижений в рынок и стимулирует предпринимательскую деятельность в сфере науки и технологий.

В условиях текущих трансформаций общества, инновационная инфраструктура выступает важнейшим фактором для успешного внедрения научных разработок в рынок и активации предпринимательской активности в научно-техническом секторе. Сложившаяся инфраструктура, опираясь на существующие рыночные механизмы, играет центральную роль в упрощении взаимодействия между наукой и бизнесом.

Инновационная инфраструктура выполняет ключевую роль в распределении рисков, что значительно влияет на успех нововведений.

- **по этапам инновационного процесса:** Она позволяет эффективно управлять рисками на разных стадиях разработки и внедрения инноваций, обеспечивая проактивный подход к возможным угрозам.

- **между участниками венчурных инициатив:** Распределение рисков среди участников венчурных проектов помогает создать более справедливую среду, защищая интересы всех сторон и увеличивая шансы на успешную реализацию идей.

- **между государством и частными инвесторами:** Это снижает преграды на пути инвестиций в новые технологии и способствует привлечению финансовых вливаний в инновационные проекты, особенно в регионах с недостаточно развитой экономической инфраструктурой.

Таким образом, научно-техническая инфраструктура, гибко адаптируясь к меняющимся экономическим условиям, становится важным фактором, способствующим увеличению инновационной активности и обеспечению долгосрочного роста национальной экономики.

Вопросы для самопроверки

1 Какие механизмы лежат в основе формирования инвестиционных ресурсов предприятия, и каковы специфические особенности этого процесса в условиях экономической турбулентности?

2 Какие стратегические задачи возлагаются на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) для обеспечения антикризисного управления в организации?

3 Каковы экономические выгоды от развития территориальных кластеров предприятий, и как это способствует укреплению конкурентоспособности региона?

4 Что включает в себя процесс качественной оценки рисков и какие методики могут быть применены для анализа потенциальных угроз?

5 Какие существуют подходы к классификации рисков, и какие параметры учитываются при их систематизации?

6 Какие основные стратегии управления рисками выделяют эксперты в данной области, и как их эффективность может быть оценена на практике?

7 Опишите основные инструменты, используемые для аналитической оценки и минимизации рисков в корпоративной среде.

8 Какие количественные методы анализа рисков наиболее распространены, и каковы их преимущества в оценке экономических угроз?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

1. Кризис, возникающий вследствие обострения конфликтов или противоречий между различными социальными группами, такими как работники и работодатели, профсоюзы и бизнесмены, характеризуется как:

- А) организационный кризис;
- В) психологический кризис;
- С) технологический кризис;
- Д) социальный кризис;
- Е) экономический кризис.

2. Внешние факторы, способствующие возникновению кризисов, можно классифицировать на:

- А) социально-экономические аспекты общего характера страны;
- В) рыночные факторы;
- С) управленческие и производственные; рыночные;
- Д) факторы, связанные со сбытом и поставками;
- Е) все перечисленные варианты верны.

3. Фазы кризисного состояния предприятия (признаки кризиса) могут включать в себя:

- А) уменьшение рентабельности и падение прибыли;
- В) убыточность производственной деятельности;
- С) истощение или нехватка резервных фондов;
- Д) невозможность осуществления платежей;
- Е) все перечисленные варианты верны.

4. Какое из следующих определений антикризисного менеджмента является наиболее верным?

А) Деятельность, направленная на преодоление кризисной ситуации, угрожающей существованию организации, где ключевым аспектом становится выживание;

В) Мероприятия, предпринимаемые в условиях острого кризиса;

С) Деятельность, характеризующаяся активизацией методов и инструментов управления в компании;

Д) Действия, осуществляемые с целью избежать возникновения кризиса;

Е) Верных ответов нет.

5. Какой этап считается основным в механизме антикризисного управления?

А) Предотвращение кризисных ситуаций;

В) Разработка управленческого решения;

С) Создание и внедрение управленческого решения;

D) Все вышеперечисленные этапы: предотвращение, разработка и реализация управленческого решения;

E) Верных ответов нет.

6. Что обозначает фактор кризиса?

A) Событие или явление, которые приводят к возникновению кризисных факторов;

B) Событие, зафиксированное состояние или наблюдаемая тенденция, указывающие на наступление кризиса;

C) Внешние проявления кризисных процессов;

D) Объект, на который оказывается влияние в процессе антикризисного управления;

E) Проявления, не угрожающие жизнедеятельности компании.

7. В соответствии с законом о банкротстве, статус банкрота для должника определяется на основании:

A) принципа неплатежеспособности;

B) принципа невозможности исполнения обязательств;

C) значений показателей восстановления (или утраты);

D) значений показателей платежеспособности;

E) значений коэффициентов ликвидности.

8. В условиях экономического спада и кризиса, стимулирующая дискреционная финансовая политика не включает в себя:

A) снижение налоговых ставок и внедрение налоговых льгот, что позволяет частным компаниям вкладывать сэкономленные средства в развитие экономики;

B) выкуп государственных долговых обязательств;

C) сокращение бюджетных расходов;

D) увеличение инвестиций в валовой внутренний продукт (ВВП);

E) нет правильного ответа.

9. К элементам встроенных стабилизаторов недискреционной финансовой политики не относятся:

A) прогрессивные системы налогообложения;

B) выплаты пособий по безработице;

C) программы поддержки малого бизнеса;

D) инвестиции в валовой внутренний продукт;

E) все перечисленные варианты верны.

10. Подпонимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.

A) несостоятельностью;

- В) банкротством;
- С) симптомом;
- Д) методологией;
- Е) неплатежеспособностью.

11 Определенный набор приёмов антикризисного управления, которые в совокупности составляютантикризисного управления.

- А) несостоятельность;
- В) банкротство;
- С) симптом;
- Д) методологию;
- Е) неплатежеспособность.

12кризиса – появление признаков отрицательных тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем.

- А) несостоятельность;
- В) банкротство;
- С) симптом;
- Д) методология;
- Е) неплатежеспособность.

13. Какой из подходов к оценке риска банкротства наиболее точно прогнозирует вероятность его возникновения в течение следующего года?

- А) Двумя факторами;
- В) Четырьмя факторами;
- С) Классической пятифакторной моделью;
- Д) Модернизированной пятифакторной моделью;
- Е) Нет правильного ответа.

14. Суть метода балльной оценки финансовой устойчивости предприятий заключается в их классификации:

- А) В зависимости от уровня устойчивости на основе трехкомпонентного индикатора;
- В) Согласно уровню риска, исходя из фактической оценки финансовой стабильности и рейтингового значения каждого показателя, которое выражается в баллах;
- С) В зависимости от видов операций и оценки их рыночной стабильности;
- Д) на основе показателей платежеспособности;
- Е) Нет правильного ответа.

15. К стратегиям концентрированного роста можно отнести подходы, которые основаны на:

- А) Изменении характеристик продукта и целевых рынков;
- В) Расширении бизнеса путем включения новых структур и компонентов;

- С) Внедрении новых товаров и освоении новых каналов сбытовой деятельности;
- Д) Повышении квалификации работников организации;
- Е) Все вышеперечисленные варианты верны.

16. Стратегия, сосредоточенная на освоении новых товаров и выходе на неохваченные рынки, классифицируется как стратегия:

- А) концентрированного роста;
- В) интегрированного развития;
- С) диверсифицированного роста;
- Д) стратегии снижения;
- Е) ограниченного роста.

17. В стратегии интегрированного роста рассматриваются подходы, основанные на:

- А) изменении как продукта, так и целевого рынка;
- В) расширении бизнеса путём введения новых структур и компонентов;
- С) внедрении новых продуктов и освоении дополнительных рынков сбыта;
- Д) повышении квалификаций сотрудников;
- Е) все вышеперечисленные варианты.

18. Ключевые факторы, оказывающие непосредственное воздействие на объем денежного потока, включают:

- А) себестоимость реализованных товаров;
- В) баланс между постоянными и переменными расходами;
- С) стоимость привлеченных кредитных ресурсов;
- Д) соотношение собственного и заемного капитала;
- Е) все приведенные варианты.

19. Факторы, оказывающие значительное влияние на размер ставки дисконтирования, включают:

- А) себестоимость проданных товаров;
- В) соотношение между фиксированными и переменными расходами;
- С) стоимость привлеченных займов;
- Д) баланс между собственным и заемным капиталом;
- Е) все варианты верны.

20. Главным методом оценки конкурентоспособности промышленной компании в условиях совершенной конкуренции является:

- А) метод сравнительных преимуществ;
- В) подход, основанный на теории эффективной конкуренции;
- С) метод, основанный на теории факторов производства;
- Д) нет правильного варианта ответа;
- Е) все варианты имеют силу.

21. Антикризисный менеджмент представляет собой:

А) специальную деятельность, направленную на преодоление кризисной ситуации, угрожающей функционированию организации, где ключевым вопросом становится ее выживание;

В) выполнение функций планирования, организации и управления любой организацией или предприятием;

С) организационную функцию, а также совокупность процессов разработки, продвижения и предоставления товара или услуги клиентам, и управления отношениями с ними в интересах организации;

Д) нет правильного варианта ответа;

Е) все вышеизложенные варианты верны.

22. Система антикризисного управления должна обладать следующими ключевыми качествами:

А) гибкостью и способностью к быстрой адаптации;

В) предрасположенностью к развитию неформального управления, а также созданию мотивирующей атмосферы, где поощряются энтузиазм, терпение и уверенность;

С) разнообразием в управленческих подходах;

Д) снижением уровня централизованности;

Е) укреплением интеграционных процессов.

23. Расставьте этапы антикризисного управления в правильной последовательности:

А) экспресс-анализ;

В) разработка решений для стабилизации кризисной ситуации;

С) внедрение экстренных мер;

Д) выбор соответствующей антикризисной стратегии;

Е) диагностика сопутствующих кризисных проблем;

Ф) создание плана мероприятий по антикризисному управлению;

Г) формирование организационного механизма для управления реализацией антикризисных мероприятий;

Н) выполнение утвержденного плана.

24. Исходя из структуры отношений в социально-экономических системах и различий в их развитии, можно выделить следующие категории кризисов:

А) управляемые, неуправляемые, частичные и системные;

В) природные, социальные и экологические;

С) экономические, социальные, организационные, психологические и технологические;

Д) все варианты являются правильными;

Е) все варианты неверны.

25. Каковы ключевые характеристики, которые относятся к оценке кризиса?

- А) проблематика и степень напряженности кризиса;
- В) масштаб кризиса, сфера его воздействия и стадия (фаза) его проявления;
- С) причины возникновения кризиса и возможные его последствия;
- Д) все вышеперечисленные аспекты имеют значение.

26. Какие качества необходимы системе антикризисного управления?

- А) способность к гибкости и быстрой адаптации;
- В) стремление к развитию неформальных управленческих подходов, создание атмосферы, способствующей энтузиазму, терпению и уверенности;
- С) разнообразие в управленческих методах;
- Д) уменьшение уровня централизованности;
- Е) укрепление интеграционных процессов;
- Ф) все перечисленные характеристики важны.

27. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?

- А) уровень профессионализма антикризисного менеджера;
- В) врождённые способности к управлению и навыки, полученные в результате специальной подготовки;
- С) методологический подход к разработке рискованных решений, научный анализ текущей ситуации и прогнозирование трендов;
- Д) корпоративный дух и лидерство;
- Е) оперативность и гибкость в управлении;
- Ф) тщательная стратегия и качество антикризисных программ;
- Г) система мониторинга кризисных ситуаций;
- Н) все перечисленные факторы играют важную роль.

28. Необходимость внедрения антикризисного управления определяется рядом факторов:

- А) стремления к достижению стратегических целей;
- В) необходимости смягчения последствий кризисной ситуации;
- С) потребности в подготовке к потенциальным кризисным событиям;
- Д) все вышеперечисленные факторы имеют влияние на данное решение.

29. Антикризисное развитие можно охарактеризовать как:

- А) управляемый процесс, направленный на предотвращение или успешное преодоление кризисной ситуации, который соответствует целям организации и реальным тенденциям ее развития;
- В) частично контролируемый процесс, обеспечивающий предотвращение или преодоление кризиса, соответствующий целям организации;
- С) управляемый процесс, цель которого – предотвратить или преодолеть кризис в соответствии с целями компании;
- Д) все представленные варианты могут быть верны;

Е) ни один из предложенных вариантов не соответствует действительности.

30. Эффективность антикризисного управления проявляется в следующих аспектах:

А) степени успешного достижения целей, связанных со смягчением, локализацией или конструктивным использованием кризиса, относительно затраченных ресурсов;

В) в степени достижения поставленных целей;

С) в увеличении организационного потенциала;

Д) в прогрессе управленческих процессов.

31. На третьем этапе, когда предприятие сталкивается с кризисом, отмечаются следующие особенности:

А) неисполнение актуальных задач, а также возникновение конфликта между стратегическими целями и выбранными путями их достижения;

В) резкие колебания в показателях рентабельности и уровня деловой активности;

С) неспособность предприятия исполнять свои обязательства по мере их возникновения.

Д) все перечисленные характеристики верны;

Е) ни одна из предложенных характеристик не соответствует действительности.

32. Причины кризисных явлений можно классифицировать следующим образом:

А) на объективные, опирающиеся на реальные обстоятельства, и субъективные, связанные с человеческим фактором;

В) на количественные, измеряемые в числовом выражении, и качественные, характеризующиеся нематериальными аспектами;

С) на краткосрочные, влияющие на ситуацию в ближайшие сроки, и долгосрочные, оказывающие воздействие на развитие в более отдаленной перспективе;

Д) на обратимые, когда последствия могут быть устранены, и необратимые, с фиксированными негативными результатами;

Е) все вышеперечисленные группы причин актуальны.

33. Сколько лет, по мнению Кондратьева, занимает малый промышленный цикл?

А) 50 лет,

В) 30 лет,

С) 10 лет,

Д) 5 лет.

34. Какие основные особенности проявляются в организации на стадии зрелости?

А) развита формализация процедур, устоявшаяся организационная структура и акцент на достижении высокой эффективности;

В) неформальные подходы в коммуникации и управлении, выраженные обязательства сотрудников;

С) увеличение сложности организационной структуры, децентрализация управления и расширение на разнообразные рынки;

Д) высокая текучесть кадров и растущие конфликты внутри коллектива.

35. К каким факторам не относится технико-технологический кризис?

А) нехватка оборотных средств;

В) наличие устаревшего по своим характеристикам технологического оборудования;

С) моральное устаревание технической базы;

Д) наличие дефектов в продукции и проблемы с качеством.

36. С какой области обычно начинается оптимизация затрат в рамках борьбы за их сокращение?

А) с выбора новых поставщиков;

В) с вертикальной интеграции процессов;

С) с снижения расходов на оплату труда;

Д) с оптимизации технологических процессов.

37. Какие мероприятия не входят в комплекс действий по предотвращению финансового кризиса?

А) привлечение дополнительных денежных потоков за счет использования основных фондов;

В) работа по взысканию дебиторской задолженности для ускорения оборота средств;

С) пересмотр стратегии капитальных вложений;

Д) проведение обучающих тренингов по антикризисному управлению.

38. Какие факторы не относятся к числу оснований для проведения антикризисного планирования в организациях?

А) кризисные явления являются общими для всех компаний;

В) определенные кризисы можно предотвратить или значительно смягчить их негативное воздействие до того, как они причинят серьезный вред;

С) организация, которая заранее подготовлена, будет действовать более целеустремленно и эффективно в условиях кризиса;

Д) необходимость в антикризисном планировании вытекает из требований Гражданского кодекса Российской Федерации;

Е) во время кризиса необходимо принимать множество решений, предпринимать значительные действия и готовить обширные информационные материалы;

Ф) активное участие сотрудников в антикризисных процессах имеет значение, если создаются соответствующие условия заранее.

39. Какие факторы могут стать основанием для отказа от антикризисного планирования?

А) каждый кризис уникален, что делает его прогнозирование затруднительным;

В) у нас нет возможности нанять дополнительного специалиста для работы в области антикризисного планирования;

С) у нас нет времени заниматься составлением планов на случай возможных, но не гарантированных событий;

Д) не существует причин для того, чтобы отказываться от антикризисного планирования.

40. Что не является обязательным шагом для организации процесса антикризисного планирования в компании?

А) выделение специального бюджета для реализации мероприятий по планированию;

В) интеграция антикризисного управления в ежегодный стратегический план компании;

С) изучение позиционирования компании на рынке ценных бумаг;

Д) хотя бы раз в год проведение анализа слабых мест в организации;

Е) привлечение внешних экспертов по правовым вопросам и антикризисному управлению для консультаций и участия в процессе.

41. Какие меры не являются обязательными для того, чтобы гарантировать эффективное применение плана по управлению кризисными ситуациями?

А) назначение ответственного лица за реализацию и корректировку плана;

В) хранение документа в удобной папке для облегчения доступа и внесения изменений;

С) установка бонусов за успешное решение кризиса;

Д) распространение копий плана среди всех высокопрофильных и средних менеджеров с последующим проведением обучающих семинаров для закрепления понимания их ролей и обязанностей в условиях кризиса;

Е) организация одной или нескольких встреч с получившими копии плана для обсуждения их мнений и предложений по его улучшению.

42. Какие вопросы не относятся к компетенции первого собрания кредиторов?

А) принятие решения о введении финансового оздоровления или о введении внешнего управления или об обращении в арбитражный суд с

ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

В) образование комитета кредиторов, определение количественного состава и полномочий комитета кредиторов, избрание членов комитета кредиторов;

С) назначение кандидатуры административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;

Д) определение саморегулируемой организации, которая должна представить в арбитражный суд кандидатуры арбитражных управляющих;

Е) выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией и др.

43 Что не входит в число мер по предупреждению банкротства кредитных организаций?

А) финансовое оздоровление кредитной организации;

В) внешнее управление кредитной организации;

С) назначение временной администрации по управлению кредитной организацией;

Д) реорганизация кредитной организации.

44. Может ли антикризисное управление предотвратить банкротство компании?

А) Да, это одна из ключевых функций, которым оно должно заниматься.

В) Нет, антикризисное управление актуально лишь в момент, когда компания уже сталкивается с кризисными явлениями.

С) Нет, предотвращение банкротств относится к сфере управления рисками.

Д) Нет, это задачи стратегического менеджмента, который фокусируется на долгосрочном развитии компании.

45. Что представляет собой бенчмаркинг?

А) Это метод программно-целевого управления проектами в сферах инвестиций, инноваций и маркетинга, основанный на рыночной оценке конкурентных позиций компании, использовании лучшего мирового опыта и путей его имплементации и развития.

В) Процесс трансформации организации, при котором происходит переход от управления индивидуальными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, ориентированными на удовлетворение потребностей как внешних (рыночных), так и внутренних клиентов.

С) Это управление, нацеленное на осуществление стратегии развития предприятия в соответствии с изменениями во внешней среде.

Д) Это управление рисками, сфокусированное на уменьшении потерь от потенциально неблагоприятных ситуаций.

46. Преобразование компании, заключающееся в переходе от управления единичными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, завершающимися удовлетворением потребностей как внешних (рыночных), так и внутренних клиентов, называется...

- A) кризисным менеджментом;
- B) антикризисным управлением;
- C) стратегическим менеджментом;
- D) реинжинирингом;
- E) управлением рисками.

47. Какие существуют типы схем реструктуризации?

- A) международные;
- B) локальные;
- C) внесудебные;
- D) региональные;
- E) государственные;
- F) налоговые;
- G) судебные.

ГЛОССАРИЙ

АРЕНДА — распоряжение и пользование каким-либо имуществом в течение определенного срока за установленную плату в соответствии с договором.

АКТИВЫ — имущество и материальные ценности предприятия в денежном выражении.

АССОЦИАЦИЯ — объединение организаций или лиц для достижения общей хозяйственной или какой-либо иной цели.

АУКЦИОН — публичная продажа, при которой продаваемая вещь приобретает лицом, предложившим наибольшую цену.

БАНКРОТСТВО — долговая несостоятельность, отказ платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств. Предприятие становится банкротом после решения суда о его неспособности рассчитываться по долговым обязательствам. Судебное решение выносится или по просьбе самого предприятия (добровольная ликвидация), или по требованию его кредиторов (принудительная ликвидация).

БАНКРОТСТВО ГОСУДАРСТВЕННОЕ – полный или частичный отказ государства от платежей по внешним и внутренним долгам; наиболее яркая форма проявления кризиса государственных финансов.

БАНКРОТСТВО ДОБРОВОЛЬНОЕ — юридическая процедура, следующая за подачей неплатежеспособным должником заявления в специальный суд; имущество банкрота переходит в руки назначенного судом попечителя для удовлетворения требований кредиторов. Банки, страховые компании, строительные и ссудные ассоциации, железные дороги и некоторые другие организации не имеют права на такое банкротство.

БАНКРОТСТВО ЗЛОСТНОЕ — предъявление фальшивых претензий кредиторами или должниками; мошенническая передача или утаивание имущества, подлежащего описи; получение кредитов с исключительной целью избежать выплаты долгов.

БАНКРОТСТВО УМЫШЛЕННОЕ — преднамеренное создание или увеличение руководителем, или собственником предприятия его неплатежеспособности, нанесение ими ущерба предприятию в личных интересах или в интересах третьих лиц, преднамеренно некомпетентное ведение дел.

БАНКРОТСТВО ФИКТИВНОЕ — заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения у них отсрочки (рассрочки) платежей или скидок по долгам.

БИЗНЕС — экономическая деятельность, дающая прибыль; любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды.

БИЗНЕС-ОПЕРАЦИЯ — совокупность действий, составляющих содержание одного акта бизнес-деятельности.

БИЗНЕС ОПТИМАЛЬНЫХ МАСШТАБОВ — масштаб бизнеса, определяющий эффективное управление.

БИЗНЕС-ПЛАН — это документ, содержащий в структурированном виде технико-экономическую и финансово-организационную информацию о проекте, необходимую для принятия решения об его инвестировании.

БИЗНЕС МАЛЫЙ — совокупность мелких и средних частных предприятий, не входящих ни в одно монополистическое объединение и выполняющих подчиненную по отношению к монополиям роль в экономике. Основная часть внешнеэкономических связей приходится на малый бизнес развитых стран.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ОТЧЕТНОСТЬ) — отражение в денежной форме хозяйственных процессов, их результатов и использованных ресурсов предприятия.

ВНЕШНЕЕ УПРАВЛЕНИЕ (СУДЕБНАЯ САНАЦИЯ) — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению внешнему управляющему.

ВРЕМЕННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое арбитражным судом для наблюдения, осуществления мер по сохранности имущества должника и иных полномочий.

ДЕНЕЖНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО — обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору или по иным основаниям, предусмотренным ГК РФ.

ДОГОВОР — письменное соглашение о взаимных обязательствах двух и более лиц.

ДОЛЖНИК — гражданин или юридическое лицо, не способное удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трехмесячного срока (без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов, пени и иных экономических санкций), сумма обязательств которого превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

ЗАДАТОК — сумма, уплачиваемая вперед в обеспечение выполнения обязательств.

КАПИТАЛИЗАЦИЯ — превращение периодических платежей в капитал.

КОНКУРСНЫЕ КРЕДИТОРЫ — кредиторы по денежным обязательствам (российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования), за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника — юридических лиц по обязательствам, вытекающим из такого участия.

КОНКУРСНАЯ МАССА — имущество должника, имеющееся на момент открытия и выявленное в ходе конкурсного производства (кроме имущества, изъятого из оборота, имущественных прав, связанных с личностью должника, в том числе прав, основанных на разрешении на осуществление определенных видов деятельности).

КОНКУРСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

КОНКУРСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ — лицо, назначаемое судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий.

КОНКУРЕНЦИЯ — состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья. Является действенным механизмом регулирования пропорций общественного производства. Различают ценовую (снижение цен) и неценовую конкуренцию (совершенствование качества продукции и условий ее продажи).

КОНКУРЕНТ — лицо, группа лиц, фирма (предприятие), соперничающие при достижении идентичных целей в стремлении обладать теми же ресурсами и положением на рынке.

КОНКУРЕНЦИЯ В МАРКЕТИНГЕ — конкуренция, проявляющаяся как ценовая и неценовая. Через ценовую конкуренцию продавцы товаров и услуг влияют на спрос, повышая или понижая цену. Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги за счет продвижения, упаковки, доставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

КОНКУРЕНЦИЯ ОТКРЫТАЯ — обмен информацией о ценах между промышленными фирмами, выпускающими аналогичную продукцию.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами или субъектами.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА — способность отвечать требованиям рынка на данный вид товара.

КРЕДИТ — предоставление в долг товаров или денег на условиях возврата через установленное время с определенными процентами.

КРИЗИС — опасное состояние, перелом.

КРИЗИС АГРАРНЫЙ — перепроизводство сельскохозяйственной продукции, ведущее к росту нереализуемых запасов, падению цен, сокращению объемов производства, разорению производителей.

КРИЗИС ВАЛЮТНЫЙ — резкое обострение состояния валютной сферы, колебания валютных курсов, быстрые перемещения значительных по масштабам валютных резервов, девальвация и ревальвация валют, ухудшение международной валютной ликвидности.

КРИЗИС ВНЕШНЕЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ — положение страны (или группы стран), не позволяющее выполнить свои международные обязательства, погасить предоставленный кредит и выплатить проценты.

КРИЗИС ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫЙ — периодически повторяющиеся потрясения в денежно-кредитной сфере, вызываемые диспропорциями в производстве.

КРИЗИС ФИНАНСОВЫЙ — глубокое расстройство государственных финансов, возникшее в условиях общего кризиса экономики в результате войн и

других чрезвычайных экономических и политических событий, а также циклических экономических кризисов перепроизводства.

КРИЗИС ЭКОНОМИЧЕСКИЙ — одна из фаз цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров. Носит временный характер и периодически повторяется.

ЛИЦЕНЗИЯ — разрешение, выдаваемое государственными органами, на право выполнения определенного вида деятельности.

МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ — процедура достижения договоренности между должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки причитающихся им платежей или скидки по долгам.

МОРАТОРИЙ — приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. Распространяется на старые долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. Не допускает безакцептного списания средств со счета должника, приостанавливает ряд имущественных взысканий. Не затрагивает интересы отдельных лиц (заработная плата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь).

НАБЛЮДЕНИЕ — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании его банкротом до момента назначения судом иной процедуры и целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

НЕДОИМКА — сумма налога или другого обязательного платежа в доход бюджета, не внесенная плательщиком в установленный срок и подлежащая взысканию в бесспорном порядке.

НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ — неспособность вовремя оплатить свои долги.

НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ПЕРЕКРЕСТНАЯ — оговорка в тексте договора о ссуде, предусматривающая, что неплатежеспособность заемщика по каким-либо иным займам будет рассматриваться как неплатежеспособность и по предоставляемой ссуде.

НЕПЛАТЕЖИ — отказ должника производить расчеты с кредитором, а также отказ плательщика от акцепта или оплаты векселя; непоступление взносов и отчислений в бюджет.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ (БАНКРОТСТВО) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ — невозможность выполнения принятых на себя обязательств, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Может быть признана таковой по решению суда.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ — неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств над имуществом или неудовлетворительной структурой баланса должника.

НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ — отсутствие средств для оплаты своих обязательств. Удостоверенная судом неспособность юридического или физического лица оплатить в данный момент предъявленные ему финансовые счета.

НЕУСТОЙКА — штрафная санкция за невыполнение условий договора в целях возмещения понесенных убытков или полученного ущерба.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

ПАССИВЫ — обязательства предприятия (за исключением дотаций, собственных средств и других источников), состоящие из заемных и привлеченных средств, включая кредиторскую задолженность.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ДОЛЖНИКА — лицо, уполномоченное должником представлять его интересы при проведении процедур банкротства.

САНАЦИЯ — система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятий с целью предотвращения банкротства или повышения конкурентоспособности.

САНАЦИЯ ДОСУДЕБНАЯ — меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества, учредителями или кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ОРГАНЫ — государственные внебюджетные фонды: Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации.

УСТАВ — свод правил, регламентирующий деятельность предприятий и организаций; основной документ, определяющий положение в системе хозяйственных органов, а также задачи, права и круг деятельности предприятий и организаций.

УСТУПКА — скидка с назначенной цены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Плужников В.Г., Антикризисное управление: учебное пособие / В.Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В.Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 112 с.
- 2 Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А.Г. Грязновой. М.: ТАНДЕМ. ЭКМОС, 1999
- 3 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / Смит А. — . — Москва: Эксмо, 2016 — 1072 с.
- 4 Марчаева И.А., Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчаева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.
- 5 О несостоятельности (банкротстве). Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (с изменениями и дополнениями) – Текст: электронный // Консультант-Плюс: [сайт]. – [URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331)
- 6 Костенко С. В., Диагностика финансового состояния как процесс антикризисного управления / С. В. Костенко, А. В. Родионов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 9(75). – С. 137-144.
- 7 Савицкая Г. В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.
- 8 Ларионов И.К., Антикризисное управление: учебник для магистратуры ВПО по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / И.К. Ларионов и др.; под ред. И.К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2012. – 379 с.
- 9 Рыбкина М.В., Антикризисное управление: учебное пособие / М. В. Рыбкина; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – 182 с.
- 10 Захаров В.Я., Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 304 с.
- 11 Беляев А.А., Антикризисное управление: учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 311 с.
- 12 Зуб А.Т., Антикризисное управление: учебник для вузов / А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 343 с.
- 13 Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с.
- 14 Балдин К.В., Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. – 6-е изд., испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 268 с.
- 15 Алексашкина Е.И., Антикризисное управление на предприятии: Учеб. пособие. / Е.И. Алексашкина, В.Л. Василёнок, В.В. Негреева. СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с.

16 Жаркавская Е.П., Антикpизисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. — М.: Омега-Л, 2004. — 336 с.

17 Антикpизисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1 Бизнес-план финансового оздоровления предприятия

Бизнес-план – это структурированное описание основных направлений деятельности и развития компании, которые отвечают ее стратегии. Бизнес-план, предназначенный для финансового оздоровления компании – это ключевой документ, который позволяет разработать план по восстановлению платежеспособности компании и ее доходности.

Бизнес план, предназначенный для оздоровления компании, не только позволяет стратегию и тактику выживания предприятия, но и открывает возможности для получения государственной поддержки.

Помимо основного бизнес плана, предназначенного для финансового оздоровления компании, целесообразно разработать отдельные бизнес-планы для каждого отдельного выделенного центра хозяйствования. Эти центры будут выступать ключевыми направлениями в дальнейшем процессе реструктуризации компании.

Накопленный опыт в области планирования позволяет создать оптимальную структуру бизнес-плана. Его основные разделы представлены ниже:

- 1) концепция бизнеса;
- 2) краткая информация о предприятии;
- 3) характеристика объекта бизнеса;
- 4) исследование и анализ рынка;
- 5) организационный план, в том числе правовое обеспечение;
- 6) персонал и управление;
- 7) план производства;
- 8) план маркетинговых действий;
- 9) потенциальные риски;
- 10) финансовый план и финансовая стратегия.

Концепция бизнеса – это краткое изложение задуманного проекта и целей, которые компания стремится достичь. Она представляет собой сокращенную версию бизнес-плана, включающую основные аспекты, такие как потенциал предприятия, его конкурентоспособность, важность для региона, требуемые финансовые ресурсы (собственные и заемные), примерные сроки возврата инвестиций и ожидаемую прибыль с их распределением.

В большинстве случаев ведущей целью любой компании становится получение прибыли за счет реализации товаров, услуг и т.д.

Фактически концепция бизнеса служит своего рода маркетинговым инструментом, который разрабатывается на основе уже составленного бизнес-плана с учетом его основных разделов.

1. Краткое представление компании должно охватывать следующие ключевые аспекты:

- причины, обусловившие создание бизнеса;

– актуальные вызовы и обстоятельства, с которыми организация сталкивается в настоящее время;

– состояние рынка, а также цели, которые необходимо достичь, включая завоевание доли рынка, её стабилизацию или последующее развитие.

Далее нужно представить основную информацию о компании: дату её основания, географическое местоположение, организационно-правовую форму, а также данные о её учредителях и главных направлениях деятельности.

2. Описание предмета бизнеса должно охватывать как разработку новой продуктовой линии (товаров, услуг или инновационных решений), так и расширение уже функционирующей компании. При анализе товаров, услуг или технологий важно подчеркнуть их уникальные характеристики и значимость для потребителей, а также возможности выбора, которые они предоставляют.

При представлении компании как бизнес-объекта необходимо не только осветить её текущую деятельность и потребность в дальнейшем развитии, но и подробно изложить ассортимент выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, акцентируя внимание на их уникальных преимуществах. Важно также рассмотреть существующих конкурентов, предлагающих аналогичные товары или услуги. Следует затронуть стратегию выхода на рынок и планы по его развитию, определить целевую аудиторию и оценить потенциал для освоения новых сегментов и расширения товарного портфеля.

Анализ рынка направлен на выявление как существующих, так и потенциальных клиентов для предлагаемых товаров, и услуг. анализ внешней среды в рамках рассматриваемого рынка. Также сюда относятся исследования различных внешних условий в контексте деятельности предприятия – экономические, политические, социальные и другие. Благодаря данному методу, маркетологи определяют факторы, которые способствуют обеспечению коммерческого успеха, а также факторов, препятствующих ему. Итогом анализа внешней среды становится база данных для оценки внешней среды предприятия и ее возможностей.

Анализ потенциальных и реальных потребителей. В рамках данного исследования проводится анализ экономических, социально-демографических, географических и других характеристик целевых аудиторий, а также их потребностях и предпочтениях, процессов приобретения товаров предприятия и конкурирующих товаров.

Исследование существующей ассортиментной линейки и планирование запуска новых товаров, точнее поиск и разработка концепций создания новых товаров, а также модернизации и доработки уже имеющихся, в том числе ассортимента, упаковку, параметрические ряды и многое другое. Товары, которые потеряли свою актуальность и интерес потребителей снимаются с производства. Планирование сбытовой политики и логистики товара, начиная от создания и заканчивая доставкой и реализацией в сбытовых сетях.

Анализ и оценка конкурентов играют ключевую роль в успешном осуществлении бизнес-деятельности. Важно не только определить и проанализировать собственные сильные и слабые стороны, но и оценить

ключевые показатели конкурентоспособности товаров и услуг, предлагаемых как вашей компанией, так и вашими соперниками.

Проведение анализа конкурентоспособности организации, осуществляющей аналогичную деятельность, выпускающей аналогичную продукцию или предоставляющую аналогичные услуги. Анализ конкурентоспособности организации включает в себя: определение у предприятия общих и специфических показателей оценки конкурентоспособности, выявление сильных и слабых сторон предприятия. Согласно результатам анализа и оценки конкурентов, которые были получены в процессе обработки данных из анализа внешней и внутренней среды организации ставятся определенные цели, характерные именно для этой организации.

Кроме того, следует прогнозировать потенциальные объемы продаж как в натуральном, так и в денежном выражении. Для более точной оценки рыночной позиции полезно воспользоваться специализированными методиками, которые позволяют вычислить рыночную ёмкость и долю, занимаемую вашей компанией в данном сегменте.

Организационный план разрабатывается при запуске новых бизнес-единиц и должен детализировать структуру организации, а также способы взаимодействия, координации и контроля между различными подразделениями. Важно описать потребности в трудовых ресурсах, процессы найма и обучения персонала, условия и методы оплаты труда, а также возможные дополнительные льготы для сотрудников.

В рамках правового аспекта функционирования компании необходимо обсудить различные элементы, связанные с процессом регистрации, учредительными документами, организационной структурой, а также действующими законодательными ограничениями. Важно также обратить внимание на налоговые характеристики и вопросы, касающиеся защиты интеллектуальной собственности.

1. Раздел, посвящённый кадровой политике и управлению, должен содержать всесторонний анализ ключевых менеджеров и сотрудников, отвечающих за реализацию стратегического плана бизнеса. В этом контексте следует учитывать такие параметры, как возраст, уровень образования, профессиональный опыт и квалификация. Команда должна состоять из специалистов, обладающих соответствующими навыками, необходимыми для обеспечения успешной и прибыльной деятельности компании в условиях современного рынка.

2. Производственный план начинается с детального анализа процесса производства, который включает перечисление операций, потенциально передаваемых субподрядчикам, с указанием названий этих компаний, их местоположения и адресов. Важно также прояснить требования к производственным площадям, включая их размеры и необходимую площадь земельных участков. Необходимо подробно рассмотреть меры по охране окружающей среды, утилизации отходов и обеспечению безопасности на

производстве. Следует предоставить расчёты производственных расходов и себестоимости продукции, включая необходимые калькуляции и данные по статьям сметы, касающимся производственного процесса.

3. Маркетинговый план должен сосредоточиться на потребительской ориентации, что включает в себя глубокое понимание потребностей целевой аудитории, уникальные предложения и соответствие продукции и услуг запросам клиентов. Основные акценты должны быть сделаны на высоком уровне сервиса, разумной ценовой политике, своевременных поставках, а также на надёжности и устойчивости компании на рынке. В этом разделе следует рассмотреть аспекты товарной, ценовой и сбытовой политики, а также возможности для организации качественного послепродажного обслуживания клиентов.

Товары и стратегия их продвижения предполагают чётко определенный курс действий, способствующий эффективной разработке ассортимента и адаптации имеющихся или новых ресурсов в условиях изменяющегося рынка.

В рамках товарной политики выделяются следующие ключевые элементы:

- создание инновационного продукта, который может занять лидирующие позиции в своей категории на протяжении нескольких лет и укрепить имидж компании;
- разработка маркетинговых инициатив, направленных на возможные улучшения и изменения в продуктах, а также выбор соответствующего ассиз каталога в будущем.

Стратегия ценообразования тесно связывается как с краткосрочными, так и с долгосрочными бизнес-целями и может основываться на различных факторах: производственных издержках, уровне спроса и ценах конкурентов. В рамках ценовой политики можно выделить:

- применение гибких цен, зависящих от характеристик и комплектации товаров;
- взаимосвязь между ценой и качеством предлагаемой продукции;
- ориентацию на международный рынок и его тренды, среди прочего.

Стратегия сбыта ориентирована на налаживание связи с общественным мнением и включает в себя несколько ключевых направлений:

- проведение рекламных кампаний, таких как разработка информационных буклетов, размещение объявлений в печатных изданиях, радио и телеэфире;
- создание и поддержание деловых отношений через разнообразные каналы, включая посредников, дилеров и агентов;
- участие в выставках и ярмарках, которые предоставляют возможность продемонстрировать товары широкой аудитории;
- введение различных финансовых схем, таких как рассрочка и лизинг, для удобства клиентов;
- организация презентаций для потенциальных клиентов с целью их информирования о продукции.

При обследовании сбытовой политики необходимо обозначить каналы распределения и оценить долю продаж для каждого из них.

Стратегия сервисного обслуживания охватывает как этапы до продажи, так и мероприятия после продажи. Предпродажное обслуживание предполагает систематическое изучение потребительских предпочтений и постоянное улучшение качества продукции. Послепродажное обслуживание включает целый комплекс мероприятий, направленных на гарантийное и послегарантийное обслуживание, включая ремонт и доставку запасных частей.

Исследование потенциальных рисков включает выявление всех возможных неблагоприятных ситуаций и оценку вероятных последствий. Важно рассматривать различные категории рисков: производственные, коммерческие и финансовые, а также обстоятельства форс-мажора.

Производственные риски могут возникать из-за нарушений в технологическом процессе, а также в связи с задержками в поставках материалов и комплектующих. Коммерческие риски, напротив, формируются на рынке сбыта и связаны с изменениями, такими как уменьшение объемов продаж, снижение покупательской способности и появление новых конкурентов. Финансовые риски возникают, как правило, под воздействием инфляции, уровня задолженности, колебаний валютных курсов и других макроэкономических факторов.

Ситуации форс-мажора, как правило, возникают внезапно и могут быть вызваны политическими забастовками, экологическими катастрофами и другими неожиданными событиями.

Чтобы минимизировать влияние рисков на общую эффективность бизнеса, целесообразно рассмотреть варианты коммерческого страхования активов и грузов, а также защиту от рисков, предвиденных в коммерческих контрактах. Важным аспектом является также перестрахование и другие стратегии защиты.

Каждая категория рисков отличается вероятностью возникновения и потенциальными потерями, что подчеркивает необходимость их тщательного прогнозирования и анализа для достижения эффективного управления бизнесом.

Создание финансового плана и стратегии представляет собой важнейший этап в оценке устойчивости разработанного бизнес-проекта. В этом разделе необходимо рассмотреть ряд ключевых компонентов:

- проведение сравнительного анализа денежных потоков, что позволит учесть все доходы и расходы;
- оценка прогнозируемых доходов и затрат на ближайшие периоды;
- составление баланса активов и обязательств, который даст четкое представление о финансовом состоянии компании;
- вычисление точки безубыточности для определения минимально необходимых объемов продаж;
- формулирование финансовой стратегии, которая обозначит источники финансирования.

Исследование денежных потоков позволит глубже понять потребности в инвестициях во времени, установить баланс между поступлениями и расходами, а также оценить перспективы ликвидности бизнеса в будущем.

Таблица 19 – Баланс денежных расходов и поступлений³⁰

| Статьи расходов и поступлений | Период | | | | | |
|---|---------|----|-----|----|-----------|-----|
| | квартал | | | | полугодие | |
| | I | II | III | IV | 1-е | 2-е |
| Денежные средства на начало периода | | | | | | |
| Денежные поступления, | | | | | | |
| В том числе: | | | | | | |
| выручка от реализации | | | | | | |
| ссуды, кредиты и другие поступления | | | | | | |
| прочие поступления | | | | | | |
| Текущие денежные платежи. | | | | | | |
| в том числе: | | | | | | |
| покупка сырья, материалов, комплектующих | | | | | | |
| заработная плата | | | | | | |
| платные услуги | | | | | | |
| арендная плата | | | | | | |
| проценты за кредит | | | | | | |
| реклама, аудит, консультации, представительские расходы | | | | | | |
| прочие общепроизводственные и общехозяйственные расходы | | | | | | |
| страховые платежи | | | | | | |
| прочие расходы | | | | | | |
| Прочие денежные платежи, | | | | | | |
| в том числе: | | | | | | |
| покупка оборудования | | | | | | |
| выплата основных сумм по кредиту | | | | | | |
| резервы | | | | | | |
| прочие расходы | | | | | | |
| доход инвестора (гарантированный) | | | | | | |
| Денежные платежи | | | | | | |
| Денежные средства на конец периода | | | | | | |

Соотношение денежных расходов и поступлений можно представить в виде модели денежных потоков, применяя дисконтирование, чтобы адаптировать их к моменту осуществления инвестиций.

Прогнозирование доходов и расходов (см. таблицу 20) позволит проанализировать динамику формирования прибыли и её изменений во времени.

³⁰ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

Таблица 20 – Прогноз доходов и затрат³¹

| Статьи расходов и поступлений | Период | | | | | |
|--|---------|----|-----|----|-----------|-----|
| | квартал | | | | полугодие | |
| | I | II | III | IV | 1-е | 2-е |
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | | | | | | |
| Издержки производства | | | | | | |
| Результат от реализации продукции (работ, услуг) | | | | | | |

Продолжение таблицы 21

| |
|---|
| Результат от прочих операций |
| Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций |
| Балансовая прибыль (убыток) |
| Платежи из прибыли |
| Чистая прибыль (убыток) |

Баланс активов и пассивов организации (см. таблицу 21) формируется на старте и завершении каждого финансового года в рамках прогнозируемого периода. Этот документ играет ключевую роль для инвесторов и кредиторов, так как предоставляет возможность анализировать динамику роста активов и источники их финансирования.

Таблица 21 – Баланс активов и пассивов предприятия³²

| Активы | Год | | | Пассивы | Год | | |
|---|------|------|------|--|------|------|------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Оборотные активы, | | | | 1. Оборотные пассивы, | | | |
| в том числе: | | | | в том числе: | | | |
| денежные средства | | | | средства в расчетах (кредиторы) | | | |
| ценные бумаги | | | | кредиторская задолженность по оплате труда | | | |
| средства в расчетах (дебиторы) | | | | прочая кредиторская задолженность | | | |
| товарные и производственные затраты | | | | Итого | | | |
| средства, находящиеся в незавершенном производстве | | | | 2. Основные пассивы, | | | |
| другие оборотные активы | | | | в том числе: общий капитал | | | |
| Итого | | | | собственный капитал | | | |
| 2. Внеоборотные активы, | | | | нераспределенная прибыль | | | |
| В том числе: | | | | долгосрочные заемные средства | | | |
| здания, сооружения и оборудование | | | | краткосрочные заемные средства | | | |
| капитальные вложения | | | | другие основные пассивы | | | |
| долгосрочные финансовые вложения | | | | | | | |
| другие внеоборотные активы | | | | | | | |
| Итого | | | | Итого | | | |
| Всего | | | | Всего | | | |

Анализ безубыточности проводится для определения объема продаж, при котором предприятие покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков (точка безубыточности или порог рентабельности). Расчет

³¹ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

³² Составлено автором

безубыточности составляется на основе сметы затрат на производство (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

| Показатели | Год | |
|---|------|------|
| | 2022 | 2023 |
| Объем продаж | | |
| Условно-постоянные расходы | | |
| Удельный все условно-переменных расходов в объеме продаж, % | | |
| Точка безубыточности | | |
| Запас финансовой прочности | | |

Точка безубыточности определяется по следующей формуле:

$$O_{тб} = O_{пост} : (1 - K_{пер}) \quad (28)$$

где $O_{тб}$ — объем продаж точки безубыточности;

$O_{пост}$ — объем условно-постоянных затрат анализируемого года;

$$K_{пер} = \frac{O_{пер}}{O_{пр}} \quad (29)$$

где $K_{пер}$ — коэффициент удельного веса условно-переменных затрат в объеме продаж анализируемого года;

$O_{пер}$ — объем условно-переменных затрат;

$O_{пр}$ — объем продаж анализируемого года.

Запас финансовой прочности рассчитывается как разность объемов продаж анализируемого года и точки безубыточности.

Стратегия финансирования содержит план получения средств для создания центров хозяйствования или развития предприятия (таблица 23) по следующим пунктам:

- объем средств для реализации проекта;
- источник получения средств;
- сроки возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода;
- размер дохода.

Кроме того, план должен давать ответы на следующие вопросы.

- 1 Насколько чувствителен прогноз по объему продаж к изменению цены и стоимости?
- 2 Каковы объемы движения наличности, потребности в ней?
- 3 На что пойдут деньги?

4 Каковы ожидаемые прибыли?

Таблица 23 – Потребность в инвестициях и источники их финансирования³³

| Показатели | Квартал | | | |
|--|---------|----|-----|----|
| | I | II | III | IV |
| 1. Потребность в инвестициях, | | | | |
| в том числе: | | | | |
| покупка или аренда зданий (помещений) | | | | |
| покупка оборудования | | | | |
| реконструкция и ремонт основных фондов | | | | |
| прирост оборотных средств | | | | |
| 2. Источники финансирования, | | | | |
| в том числе: | | | | |
| долгосрочный кредит под залог недвижимости | | | | |
| краткосрочный кредит банка | | | | |
| кредитная линия | | | | |
| 3. Другие источники: | | | | |
| Собственные | | | | |
| Привлеченные | | | | |

2 Функции консультанта по инвестиционному проектированию

На первом этапе работы аналитик по инвестиционному проектированию проводит оценку инвестиционных возможностей компании. Его цель - определить доступные ресурсы, их объем и цели использования. Анализ стоимости компании учитывает параметры, такие как стоимость капитала, денежные потоки, ценность активов и ликвидационная стоимость.

Определение стоимости капитала включает в себя акции (обычные и привилегированные), облигации, нераспределенную прибыль, амортизацию и долговые обязательства как краткосрочного, так и долгосрочного характера.

Также проводится анализ различных форм и методов финансирования с учетом затрат на привлечение капитала для каждого возможного источника финансирования.

В процессе своей работы консультант по инвестиционному проектированию внимательно анализирует инвестиционные стратегии, рассматривая их ключевые элементы, такие как структура и стоимость капитала, сопутствующие риски и неопределенности, прогнозируемые доходы и обязательства, а также взаимосвязь между различными инвестициями. Он оказывает поддержку управленческому персоналу в подготовке необходимой информации для обоснования инвестиционных решений.

Основные факторы, которые следует учитывать при разработке инвестиционных проектов, представлены ниже:

³³ Составлено автором

- необходимость инвестиций, включая финансирование строительства и операций, закупку оборудования, амортизацию и затраты на производство;
- план производства и реализации товаров или услуг, включая информацию о персонале;
- текущие расходы на производство, включая затраты на сырье, оплату труда, обслуживание оборудования, административные расходы и расходы на маркетинг;
- изменения в оборотном капитале, включая его увеличение или уменьшение.

Главным заданием консультанта является подготовка необходимой информации для принятия инвестиционных решений, которые способствуют привлечению инвестиций для увеличения продаж и оптимизации издержек. Завершение первого этапа предполагает участие инвестиционного консультанта и руководителя финансового отдела в торгах на бирже.

На следующем этапе происходит оценка инвестиционного проекта на основе различных показателей, таких как чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности и индекс прибыльности инвестиций. Кроме того, на данной стадии решается вопрос о возможных источниках финансирования, применяются различные подходы к решению финансовых проблем, такие как реорганизация долгов, эмиссия акций или облигаций, использование лизинга и кредитования через банки. Каждый источник проходит подробный анализ налоговых льгот или возможных ограничений, а также расходов, связанных с использованием финансовых инструментов, например, эмиссия новых акций.

При принятии решения о выпуске новых финансовых инструментов консультант принимает участие во вторичных торгах на бирже, что способствует максимально эффективному привлечению капитала.

3 Разработка стратегии развития предприятия

Основной целью для бизнеса является обеспечение стабильной прибыли на долгосрочной основе. Для достижения устойчивого развития компании необходимо стратегическое управление, основанное на тщательном планировании. Одной из важнейших задач руководства является создание эффективной долгосрочной стратегии, которая будет последовательно адаптироваться и реализовываться через краткосрочное планирование и оперативное управление. Таким образом, планирование становится непрерывным процессом, способствующим развитию бизнеса.

В условиях рыночной экономики успешное развитие компании зависит от спроса на ее продукцию. Поэтому ключевым элементом является эффективная маркетинговая стратегия. Например, использование стратегии низких цен с увеличением производства и привлечением заемного финансирования может стать одной из тактик. С другой стороны, стратегия, направленная на установку высоких цен на качественную продукцию, не требует расширения производства,

но требует серьезных вложений в научно-исследовательскую деятельность, что можно обеспечить через краткосрочное финансирование.

По мере времени происходят изменения в ценообразовании, маркетинговых стратегиях, объемах производства и финансировании, что делает стратегии развития компаний динамичными и переменными. Давайте рассмотрим несколько типичных методов динамического развития.

Итак, первый подход – стратегия высокой цены - осуществляется в случаях, когда продукция отличается высоким качеством. Второй метод, метод изъятия, может быть успешно применен после получения значительной прибыли, позволяя предложить тот же продукт разным сегментам рынка по более доступным ценам. Стратегия проникновения предполагает, что компания захватывает долю рынка, устанавливая низкие цены на продукцию, а затем, когда конкуренция снижена, начинает постепенно увеличивать их. Стратегия низких цен, как правило, связана с продукцией с невысоким качеством.

Более того, существует метод пульсации, который начинается с низких позиций в сферах маркетинга, производства и финансов, и со временем может превратиться в одну из упомянутых стратегий. Этот подход может быть особенно эффективен в условиях неопределенности относительно конкурентов или нехватки опыта управленческой команды. Он характеризуется низким риском потерь и потенциальной возможностью успешного развития, при условии оперативной адаптации к изменениям на рынке. Однако стоит отметить, что такая стратегия может быть действенной лишь на краткосрочный период времени.

Таблица 24 – Стратегия максимальной цены³⁴

| | |
|----------------|--|
| Маркетинг | Цена высокая; затраты на рекламу средние, на сервис — средние или высокие, на исследования — высокие |
| Производство | Поддерживается на текущем уровне с постепенным расширением в дальнейшем |
| Финансирование | Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов на начальных этапах с поддержанием их на среднем уровне или снижением в дальнейшем, использование средств из прибыли для расширения производства |
| Результаты | Оборот и прибыль быстро возрастают и держатся на стабильном уровне длительное время |
| Комментарий | Стратегия не приведет к успеху при одновременном применении несколькими предприятиями в отрасли |

Таблица 25 – Стратегия изъятия³⁵

| | |
|--------------|--|
| Маркетинг | Цена высокая; затраты на рекламу средние, на сервис — средние или высокие, на исследования — высокие |
| Производство | Поддерживается на текущем уровне с постепенным расширением |

³⁴ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

³⁵ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

| | |
|----------------|--|
| | в дальнейшем |
| Финансирование | Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов на начальных этапах с поддержанием их на среднем уровне или снижением в дальнейшем, использование средств из прибыли для расширения производства |

Продолжение таблицы 25

| | |
|----------------|--|
| Финансирование | Привлечение больших сумм краткосрочных кредитов со значительным их сокращением в дальнейшем за счет стабилизации объемов производства |
| Результаты | Высокий оборот на старте с постепенным снижением; высокая прибыль в течение длительного времени с возможным увеличением за счет снижения издержек финансирования |
| Комментарий | Стратегия успешна в течение короткого времени |
| Результаты | Оборот и прибыль быстро возрастают и держатся на стабильном уровне длительное время |
| Комментарий | Стратегия не приведет к успеху при одновременном применении несколькими предприятиями в отрасли |
| Маркетинг | Сначала цена высокая, затем постепенно снижается; затраты на исследования сначала высокие, затем снижаются; затраты на рекламу и сервис средние |
| Производство | Медленное расширение производственных мощностей до определенного уровня |

Таблица 26 – Стратегия проникновения³⁶

| | |
|----------------|---|
| Маркетинг | Сначала цена низкая, после завоевания значительной доли рынка сильно возрастает; затраты на сервис и исследования сначала средние, затем снижаются; на рекламу — сначала высокие, затем — средние |
| Производство | Значительное расширение производственных мощностей; на начальных этапах большие объемы закупки товаров |
| Финансирование | Привлечение больших объемов долгосрочного финансирования для закупки оборудования |
| Результаты | Сначала прибыль невелика или отсутствует, в дальнейшем после завоевания рынка достигает значительной величины |
| Комментарий | Стратегия успешна при четком планировании на начальном этапе и при малой распространенности среди аналогичных предприятий |

Таблица 27 – Стратегия низкой цены³⁷

| | |
|----------------|---|
| Маркетинг | Цена ниже средней; затраты на сервис и исследования ниже средних; реклама — средняя или ниже средней |
| Производство | Значительное расширение производственных мощностей; на начальных этапах большие объемы закупки товаров |
| Финансирование | Привлечение минимального долгосрочного финансирования для закупки оборудования |
| Результаты | Оборот средний с постоянным увеличением за счет повышения объемов сбыта; в долгосрочном периоде прибыль достигает |

³⁶ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

³⁷ Баринов В.А., Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с

| | |
|-------------|---|
| | значительного уровня за счет увеличения оборота |
| Комментарий | Стратегия может быть успешной через длительный промежуток времени |

В данном разделе представлены лишь основные стратегии. Необходимо помнить, что любые изменения должны внедряться постепенно, и слишком агрессивные или пассивные подходы к производству требуют значительного времени для успешной реализации. Исследования подтверждают, что, если выбрана неудачная стратегия развития, её корректировка должна осуществляться осторожно и постепенно.

С.В. Кулакова

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Учебное пособие

Технический редактор: Е. В. Сивирин

Подписано в печать _____ г.
Формат 60x84/8. Бумага офсетная
Гарнитура Times New Roman. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 1,5 л. Тираж 15 экз.
Заказ № _____.

Отпечатано в ТОО «Издательский дом»,
г. Костанай, ул. А.Байтурсынова, 2А,
тел: +7 (7142) 50-18-89, 50-14-68.