

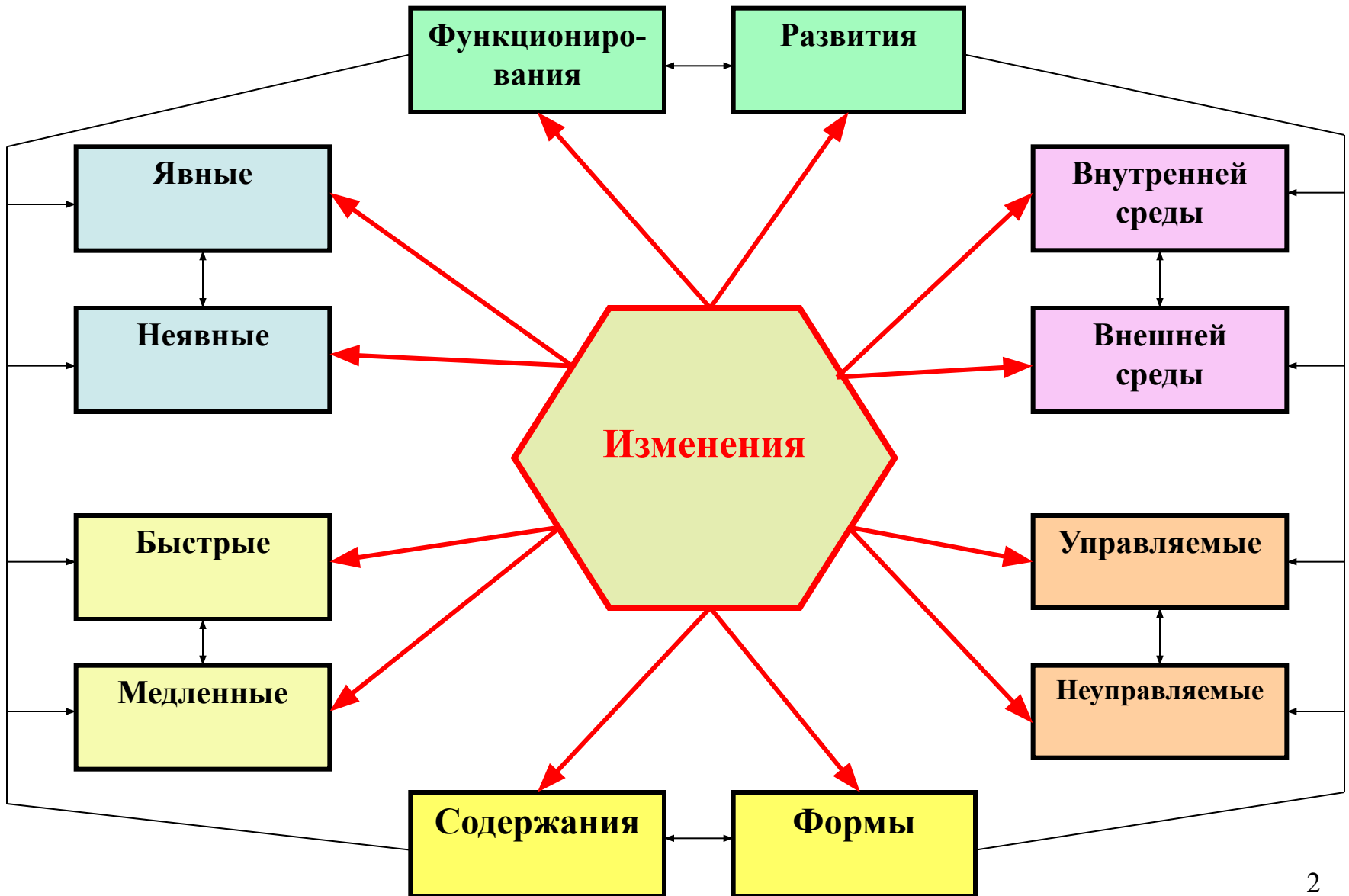
# ТЕМА 1 «Основные понятия и вводные положения антикризисного управления»

Мировой опыт показывает, что кризисы могут возникать на различных уровнях хозяйствования и приводить к негативным социально-экономическим последствиям. Кризис в организации связан с ее изменениями на различных этапах жизненного цикла. Выделяют 2 состояния организации: **Функционирование** – *поддержание жизнедеятельности при сохранении существенных характеристик, целостности и функций системы, обеспечивающих ее качественную определенность.* **Развитие** – *выход на новый уровень, приобретение системой принципиально новых качеств.* Функционирование сдерживает развитие, а развитие подрывает основы функционирования.

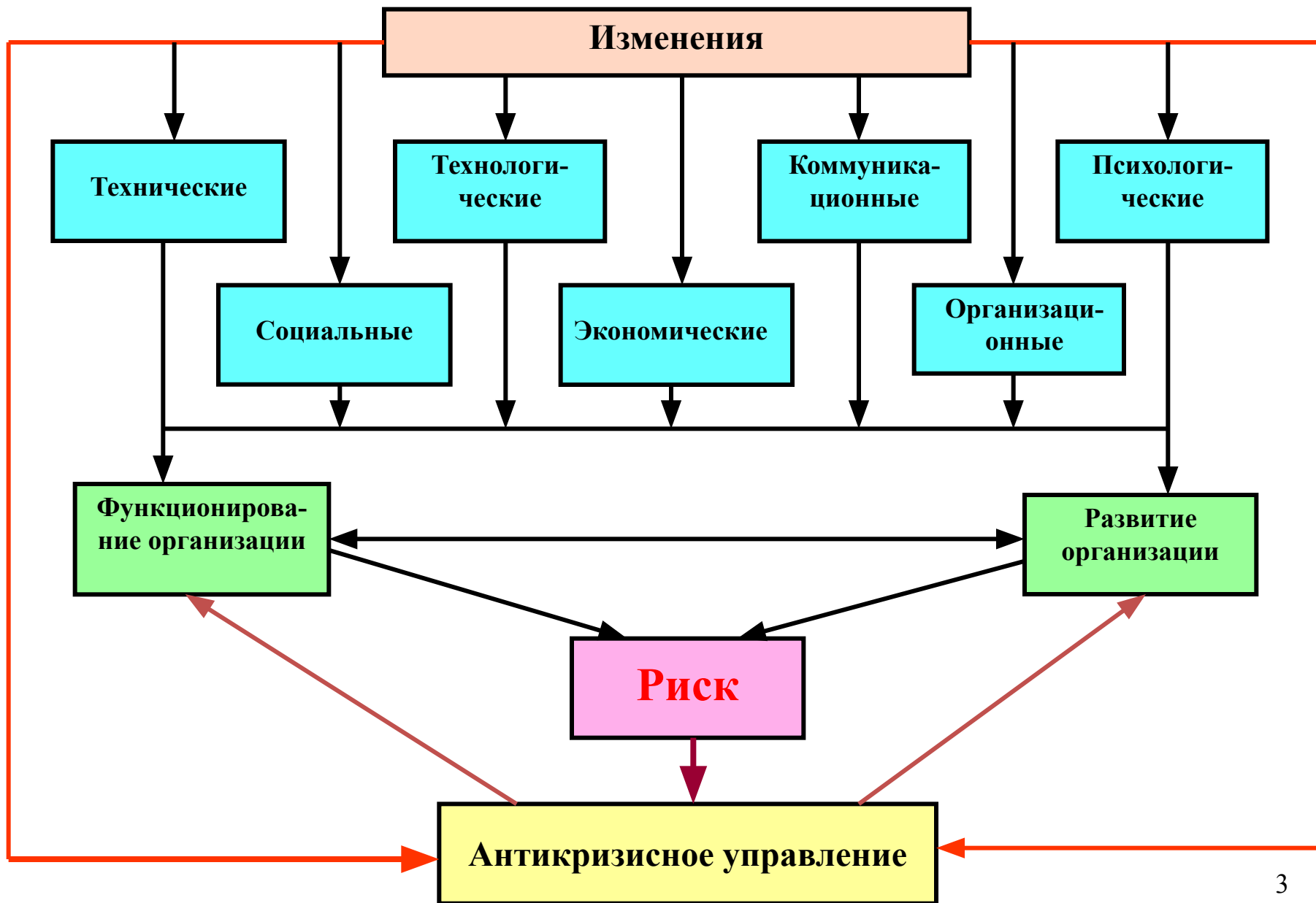
**Кризис** – это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

**Антикризисное управление** – это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных кризисов, разработке стратегии антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их социально-экономических последствий и недопущению

# Основные виды изменений



# *Наш мир – это мир изменений, ритмов и рисков*



## Причины и последствия возникновения кризисов

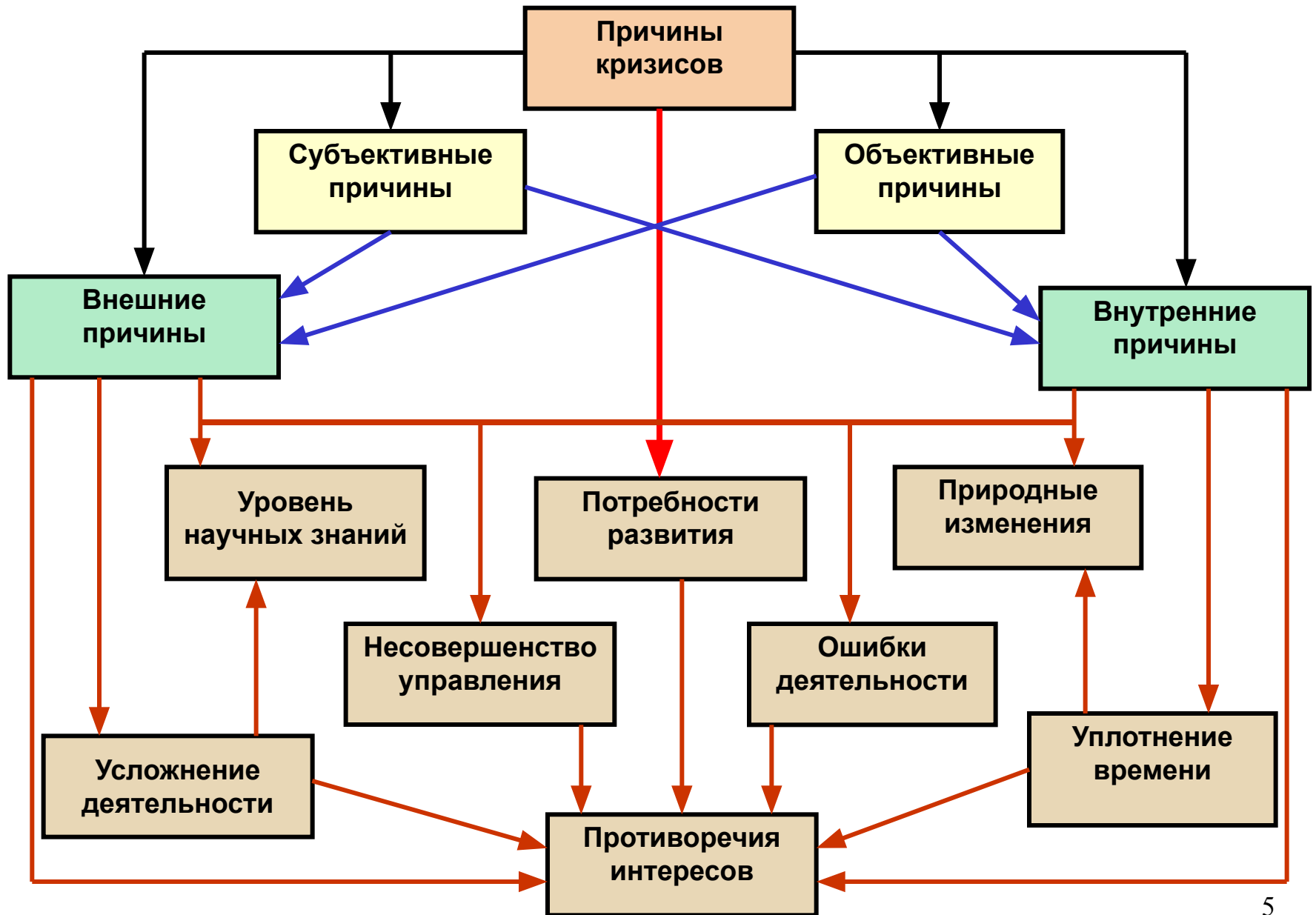
Необходимым элементом антикризисного управления является теория и практика управления рисками. **Риск (в широком смысле)** - возможность появления обстоятельств, связанных с невозможностью получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели; нанесением материального ущерба; опасностью потерь и др. **Риск (в узком смысле)** - поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

### **Характерные признаки риска:**

- 1. относится к будущему:** если фактор (причина) риска наступил, то это уже не риск, а случившаяся вероятность;
- 2. угроза негативных последствий** (последствия разных рисков могут варьироваться от ничтожных до катастрофических);
- 3. всегда неопределенен; точно предсказать момент** (и даже сам факт) наступления риска невозможно;
- 4. возможна количественная оценка потерь.**

Таким образом, следует различать такие понятия как «риск» и «кризис». **Риск – любая вероятная угроза, к которой можно готовиться заблаговременно и планомерно. Под кризисом понимается чрезвычайно опасная нестабильная ситуация, требующая немедленного реагирования.** Такой подход позволяет различать «антикризисное управление» и «управление рисками»

# Причины кризисов организации

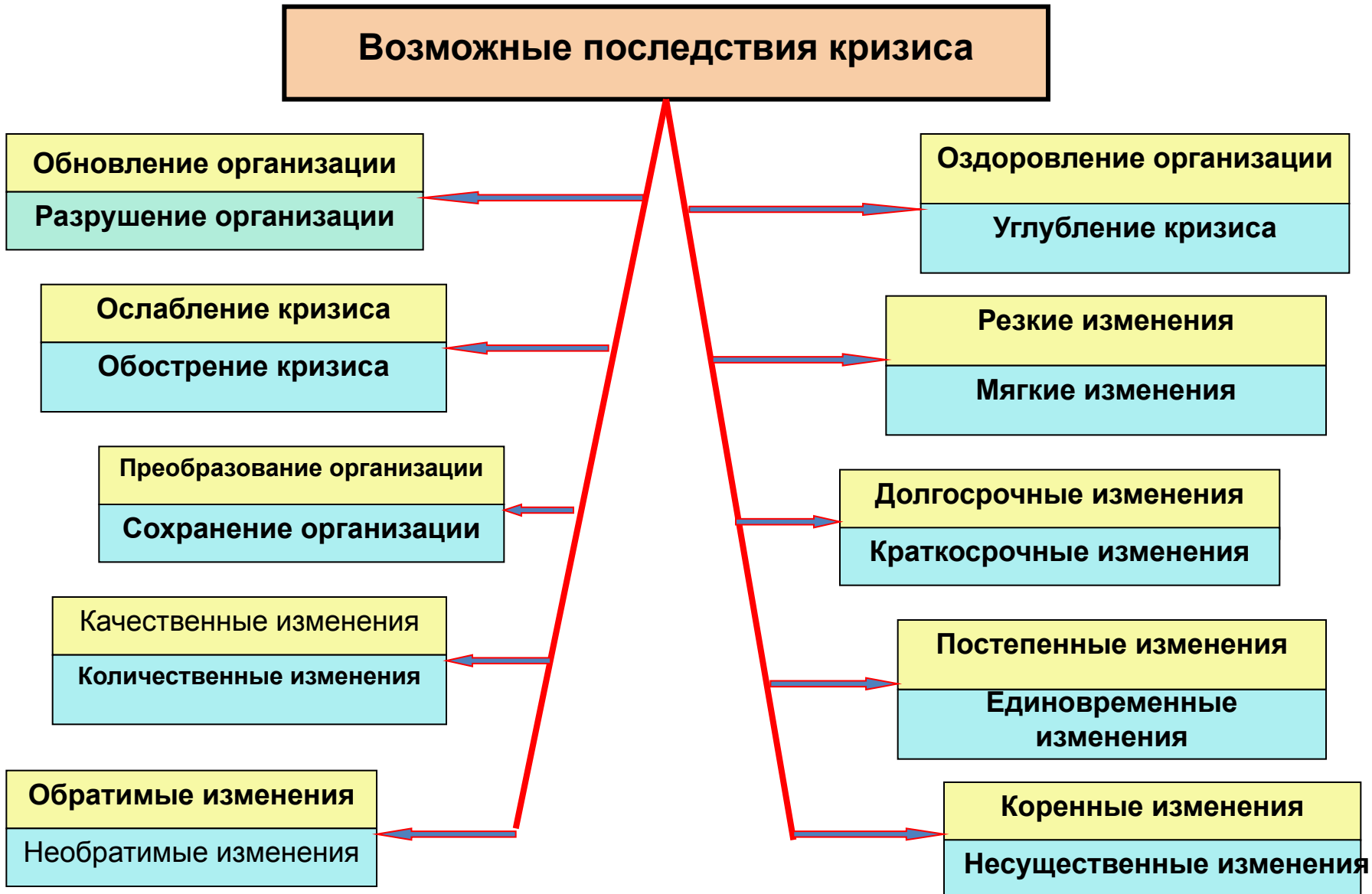


**Причины кризиса** могут подразделяться на **объективные**, связанные с **циклическими потребностями** развития компании, ее модернизации, и **субъективные**, обусловленные **ошибками** в управлении.

**Причины кризиса** могут подразделяться на **внешние** и **внутренние**. Первые связаны с действием макро– или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с **рискованной стратегией маркетинга**, **несовершенством производства и управления**, **ограниченной инновационной и инвестиционной политикой**, **неэффективным управлением персоналом**.

**Опасность кризиса** существует постоянно, поэтому его необходимо **предвидеть** и **прогнозировать**.

## **Виды изменений в результате кризиса**



## **Последствия кризиса**

**В результате кризиса возможно обновление организации или ее ликвидация, выход из кризисной ситуации или ее ухудшение. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия. Они могут развиваться и согласно «принципу домино».**

**Возможна консервация кризисных ситуаций на довольно длительное время. Последствия кризиса могут сводиться к резким изменениям или мягкому выходу. После кризисные последствия в компании бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными.**

**Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления, которая зависит от профессионализма, системы мотивации, и искусства управления.**



Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов. Например, *К. Маркс Ф. Энгельс создали теорию непреодолимых противоречий между общественным характером производства и частной формой присвоения его результатов. Они полагали, что причины цикличности капиталистического воспроизводства – в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.*

Лидер левого кейнсианства Джоан Робинсон предложила теорию недопотребления, согласно которой *кризисы возникают из-за неравенства в распределении доходов, при котором богатые направляют значительную долю доходов на сбережения, а не на потребления. Лекарством от кризисов состоит в справедливом распределении доходов и стимулирование потребления.*

Ряд экономистов полагают, что причина кризисов – **отсутствие правильных пропорций между отраслями и «неравновесия» рынка**, которые вызваны несовершенством управления, непрофессиональным управлением

**Теория неравновесия** сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. *Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства.*

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов:

- П. Самуэльсон и др., например, создали денежную теорию, которая *выделяет в качестве причины цикла экспансию или сжатие банковского кредита;*

-теорию нововведений, *объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (И. А. Шумпетер, Х. Хансен);*

-психологическую теорию, *трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения предпринимателей, инвесторов и потребителей(А.С. Пигу и др.)*

-теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что *источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств ( Л. Мизес и др.);*

-теорию солнечных пятен – *погоды, урожая (У. С. Джевонс).*

Выделяют *три этапа в изменении взглядов на экономические циклы:*

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. XX. Тогда доминировали концепции, утверждающие, что *кризисы в экономике или вообще не возникают в условиях рынка (Дж. С. Милль, Ж.Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолеть (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).*

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с *исследованиями Дж. М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок создает монополии и должен включать различные виды государственного воздействия, как средство наиболее безболезненного выхода из кризиса Дж. М. Кейнс предложил обеспечить обязательное государственное регулирование экономики.*

Третий этап продолжается с середины 1960-х г. до настоящего времени. В этот период наблюдалось ослабление государственного регулирования экономики и рост числа кризисов.

# Типология кризисов организации



### 3. Виды кризисов

Кризисы подразделяются на общие и локальные. Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – одну или несколько подсистем.

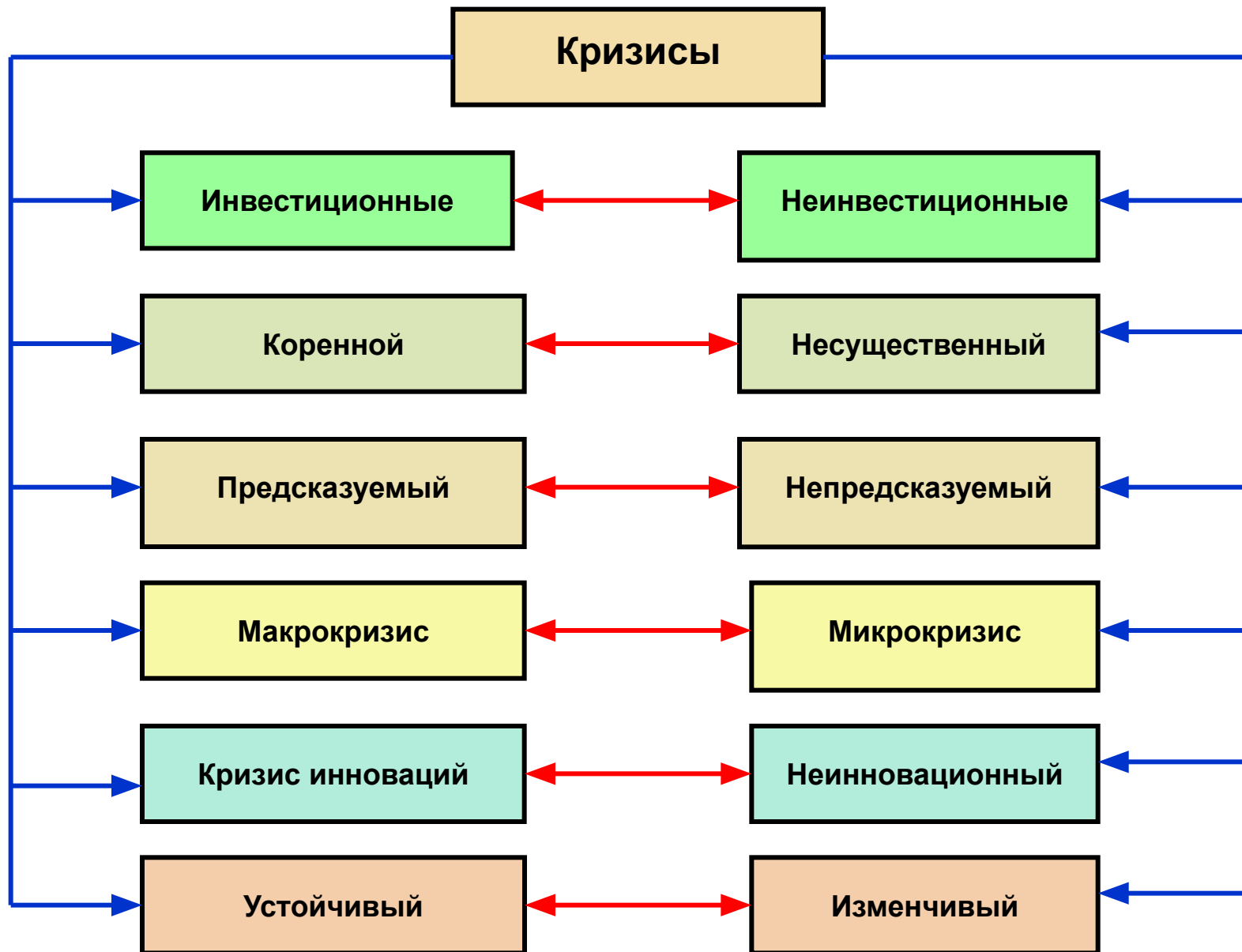
По широте охвата различают макро– и микрокризисы. Макрокризис *охватывает всю народнохозяйственную систему.* Микрокризис *распространяется на отдельное предприятие или группу предприятий.*

По сущности и проблематике различают экономические, психологические, организационные, социальные и технологические кризисы.

Экономические кризисы *вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта.* К ним относятся кризисы перепроизводства, кризисы неплатежей и пр. Среди экономических кризисов выделяют **финансовые кризисы.**

Социальные кризисы *возникают при развитии противоречий среди различных социальных групп.* В совокупности социальных кризисов следует отметить политический кризис – *противоречия в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис противоречий и интересов различных социальных групп, классов.*

# Типология кризисов



## Кризисы в организации

**Организационные кризисы** можно классифицировать:

- **технологический** (производственный) — при его возникновении *устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию*, что приводит к падению продаж и финансовым потерям;
- **управленческий** — возникает в результате возникновения конфликтов между работниками, их группами и администрацией предприятия, собственниками организации или ее руководителями, что приводит к принятию неэффективных решений и к снижению результатов хозяйственной деятельности;
- **финансовый** — возникает в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой финансовые проблемы;
- **организационный** — возникает в результате несовершенства организационной структуры управления в организации, неэффективного распределения обязанностей и ответственности между подразделениями и сотрудниками организации;
- **сбытовой кризис** связан с недостаточно продуманной, активной и агрессивной политикой продвижения товаров на рынок.

— **информационный** — является следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке и в самой организации.

Существует и другие классификации кризисов. В частности, за рубежом широко используется классификация кризисов на внезапные (Sudden) кризисы и тлеющие (Smoldering) кризисы.

**Внезапный кризис - непредвиденное и внезапное нарушение экономической деятельности организации.**

Внезапные кризисы можно подразделить на два подтипа:

- 1. кризис непрерывности (бесперебойности) деятельности организации из-за катастрофы или несчастного случая;**
- 2. кризис репутации (доверия, огласки), под которым понимается неожиданное негативное событие (серия событий), вызывающее интенсивное и нежелательное обсуждение в обществе, наносящее ущерб репутации организации, приводящее к нарушению ее нормального функционирования, уменьшению прибыльности или конкурентоспособности организации.**



**Тлеющий кризис** – это проблема, **скрыто существовавшая и развивавшаяся в организации, но о которой вплоть до момента ее выявления не было известно ни внутри организации, ни вне нее, и которая может привести к превышающим всякие ожидаемые размеры расходам, убыткам.**

**К основным причинам тлеющих кризисов относятся:**

- нарушения установленных государством норм безопасности (пожарной, санитарной, экологической и пр.);**
- неудовлетворенность потребителей качеством товаров и услуг, ценами;**
- расследования со стороны государственных или местных органов власти (фискальных, надзорных, контрольных и др.);**
- саботаж или шантаж угрозой огласки/исков со стороны недовольных /уволненных сотрудников;**
- наличие серьезных внутренних проблем, которые скрывались от заинтересованных лиц, акционеров, потребителей, инвесторов.**

Развитие тлеющего кризиса, как правило, является длительным процессом. Начальный этап, именуемый кризисом стратегии, характеризуется неэффективностью выбранной менеджерами стратегии функционирования организации. Причинами стратегического кризиса являются неверные управленческие решения в выборе клиентов, в определении ключевых факторов

**Структурный кризис** выражается в неадекватности структуры организации параметрам внешней экономической среды и является следствием принятия неверных стратегических решений.

Нерешенность проблем структурного кризиса незамедлительно приводит к кризису рентабельности, при котором стратегические и структурные просчеты способствуют падению прибыли. На этой стадии руководство обычно пытается реализовать программу краткосрочных действий с целью решения проблем.

*Психологические кризисы – это кризисы психологического состояния человека, например стресс, чувство неуверенности, неудовлетворенности работой, страха, правовой незащищенности.*

*Технологический кризис – это кризис использования устаревших технологий в условиях наличия потребности в новых технологиях.*

По причинам возникновения кризисы разделяются на природные, экологические, политические. *Первые вызваны воздействием человека на окружающую среду, землетрясениями, ураганами, пожарами, климатическими изменениями, наводнениями.* В настоящее время стало особенно актуально исследование кризисов взаимоотношения человека с природой – экологических.

**Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).** Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития – необходимости модернизации производства, бизнес-процессов под воздействием макроэкономических факторов. **Неожиданные кризисы** возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социально-экономических процессов. **Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис**, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания, существуют также **кризисы явные и латентные (скрытые)**. Первые протекают заметно и просто распознаются. Вторые – скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны.

Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать часть или всю социально-экономическую систему. Легкие, мягкие кризисы протекают более безболезненно.

## Сущность и закономерности экономических кризисов

**Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь. *Предпосылки для экономических кризисов возникли с развитием товарно-денежных отношений.* Но при простом товарном производстве вероятность кризисов была незначительной. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса воспроизводства в экономике. С развитием товарного производства, кредитно-денежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства, в массовых банкротствах фирм.**

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес **К. Маркс**. Он **определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их** в условиях анархии капиталистического производства. **Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличия саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики.** В дальнейшем ученые отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

*Первый циклический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. Первый же мировой экономический кризис относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873–1878 гг. развивался во многих европейских странах и США и превысил более ранние кризисы по продолжительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929–1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.*

После этого кризиса депрессия была длительной. *В 1937 г. наступил новый кризис*, не столь сильный, как прошлый, но развивался весьма болезненно. Валовой выпуск продукции промышленности в капиталистическом мире сократился на 11 %, а в США – на 21 %, выпуск автомобилей уменьшился на 40 %. *Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939–1945 гг.*

После Второй мировой войны *в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953, 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность – сочетание структурного кризиса с финансовым.*

## Фазы и виды циклов

**Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад).** Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. При этом в отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении и т. п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Монополии с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

**Вторая – депрессия (стагнация).** Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно восстанавливается, цены и условия хозяйствования улучшаются.

**Третья – оживление, восстановление.** Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия.

**Четвертая – подъем (бум).** Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией.

*Первоначальным «толчком» (причиной) кризиса является сжатие совокупного потребления, а затем начинается стагнация, рост безработицы, снижение доходов, уменьшение расходов и спроса.*

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития *учеными предлагаются следующие разновидности циклов: циклы Кондратьева, длинноволновые циклы, длительностью 40–60 лет: их основная предпосылка – научно-технический прогресс и инновационная деятельность:*

1-й цикл — текстильные фабрики, промышленное использование каменного угля;

2-й цикл — угледобыча и чёрная металлургия, железнодорожное строительство, паровой двигатель;

3-й цикл — тяжёлое машиностроение, электроэнергетика, неорганическая химия, производство стали и электрических двигателей;

4-й цикл — производство автомобилей и других машин, химическая промышленность, нефтепереработка и двигатели внутреннего сгорания, массовое производство;

5-й цикл — развитие электроники, робототехники, вычислительной, лазерной и телекоммуникационной техники;



6-й цикл — возможно, NBIC-конвергенция (конвергенция нано-, био-, информационных и когнитивных технологий).

**Циклы Кузнецца:** их продолжительность ограничивается 15-25 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. Они получили название циклов Кузнецца по имени американского экономиста, будущего лауреата Нобелевской премии Саймона Кузнецца. Были открыты им в 1930 году. Кузнец связывал эти волны с демографическими процессами, в частности, притоком иммигрантов и строительными изменениями, поэтому он назвал их «демографическими» или «строительными» циклами.

**Циклы Жюгляра** периодичностью 7—11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Названы по имени французского экономиста Клемана Жюгляра. В них отражены колебания как в уровне загрузки существующих производственных мощностей (и, соответственно, в объёме товарных запасов), так и в объёмах инвестиций в основной капитал. В результате, здесь появляются временные задержки между принятием инвестиционных решений и возведением соответствующих производственных мощностей (а также между принятием решения о возведении и запуском соответствующих мощностей).

**Циклы Китчина** - краткосрочные экономические циклы продолжительностью 3-5 лет, открытые в 1920-е годы английским экономистом Джозефом Китчином. Китчин объяснял существование краткосрочных циклов колебаниями мировых запасов золота, однако в наше время экономисты эти циклы обычно связывают с запаздываниями по времени движения информации, влияющими на принятие решений коммерческими фирмами. На улучшение конъюнктуры фирмы реагируют полной загрузкой мощностей, рынок наводняется товарами, через какое-то время на складах образуются чрезмерные запасы товаров, после чего принимается решение о снижении загрузки мощностей, но с определенным запаздыванием, так как информация о превышении предложения над спросом сама обычно поступает с опозданием, кроме того требуется время на то, чтобы эту информацию проверить; определенное время требуется и на то, чтобы принять и утвердить само решение

*Частные хозяйственные циклы*, охватывающие период *от одного до 12 лет* и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

*После Кейнса западная экономическая мысль согласилась с выводами о цикличности социально-экономического развития и продолжила исследование структур и причин циклов.*

# *Множество и разновидности циклов экономического развития*

- Циклы Кондратьева (длинноволновые циклы). Продолжительность 40-60 лет. Вызваны изменениями технологической базы.
- Циклы Кузнеца. Продолжительность примерно 15-25 лет. Вызваны сдвигами в воспроизводственной структуре (строительные циклы).
- Циклы Жугляра. Продолжительность 7-11 лет. Вызваны взаимодействием многообразных денежно-кредитных факторов.
- Циклы Китчина. Продолжительность 3-5 лет. Вызваны динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.
- Частные экономические циклы. Продолжительность 1-12 лет. Вызваны колебаниями инвестиционной активности.

**В мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов. Закономерности социального и экономического развития не могут быть поняты без учета влияния этого закона.**

Итак, во-первых, *цикличность – это многомерное явление общемирового характера.*

Во-вторых, *цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений.*

В-третьих, *развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества*

В-четвертых, *необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их отрицательных последствий.* Однако есть и другая точка зрения: *циклы и кризисы – результат особенностей внутреннего развития каждой страны.*

*Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.*

*Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы. Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении – с другой.*

# **Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)**

**Государственное регулирование экономики** – это функция управления, которая представляет собой ограниченное законодательством вмешательство государства в деятельность хозяйствующих субъектов. Целями такого вмешательства являются обеспечение равновесного состояния экономической системы государства и достижение наибольшей экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятий.

**К методам государственного экономического регулирования относятся:**

**протекционистская политика** по отношению к национальным производителям, когда государство создает наиболее благоприятные условия для национальных товаропроизводителей: высокие ввозные таможенные пошлины на товары определенных групп (масло слив., сыр, творог, овощи-15%, чай, колбасы, одежда, автомобили -20-25%), льготное налогообложение или освобождение от уплаты налогов на определенный период, выдача гарантий государства под кредитование, размещение государственного или муниципального заказов;

**политика «социальной справедливости»** или **активного перераспределения доходов** предполагает абсолютный приоритет бюджета над доходами производителей, в этом направлении государство: увеличивает общий

уровень налогообложения; вводит повышенную плату за пользование природными и земельными ресурсами (природную ренту); жестко распределяет квоты на добычу полезных ископаемых и других природных ресурсов (добычу зверя, вылов рыбы); вводит лицензирование и выдачу специальных разрешений на большое число видов предпринимательской деятельности; производит перераспределение доходов: 1) через прямое бюджетное инвестирование в определенные отрасли народного хозяйства, 2) через косвенное инвестирование (например, покрытие государством разницы в ставках по банковскому кредиту при вложении организациями средств в приоритетную отрасль); *снижает высокий уровень ставок банковского кредитования через ключевую ставку Центрального Банка РФ;*

**политика «открытых дверей»** означает снижение или отмену ввозных таможенных пошлин на продукцию и товары иностранного происхождения, создание законодательного и организационного режима наибольшего благоприятствования для иностранных производителей и их продукции на территории государства.

**Антикризисное регулирование** – это политика государства, направленная на защиту организаций и предпринимателей от кризисных ситуаций и банкротства.

## **Принципы антикризисного регулирования:**

**создание правовой основы для цивилизованных предпринимательских отношений в условиях неплатежеспособности и банкротства;**

**предоставление законопослушным должникам возможности возобновления своей деятельности и создание условий для возрождения их бизнеса;**

**сохранение перспективных организаций, имеющих временные финансовые трудности, и оказание им помощи;**

**введение системы мер безопасности для всех участников хозяйственной деятельности при банкротстве организаций;**

**защита организации от негативного влияния споров и тяжб, приводящих к их разрушению.**

**Государственные органы осуществляют регулирование следующих видов:**

**1.Правовое.** Осуществляется путем издания законов, указов, постановлений и других нормативно-правовых актов, в том числе на уровне субъектов федерации и муниципальных образований, направленных на улучшение правил деятельности организаций, обеспечение гарантий прав собственности, справедливого налогообложения, равенства прав участников хозяйственного оборота, поощрение добросовестного бизнеса;



**2. Финансовое регулирование.** Бывает: 1) **стимулирующим**, когда государство создает лучшие условия для инвестирования в определенные сферы экономики субъектов экономической деятельности; 2) **ограничивающим**, когда вводятся запреты на инвестирование в определенные сферы и принуждение к инвестированию в другие. В целом государственное финансовое регулирование производится путем: а) **перераспределения государственных финансовых ресурсов между отраслями национальной экономики и регионами** через направление средств на реализацию государственных и муниципальных программ; б) **реструктуризации задолженности организаций перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами**; в) **покрытия государством части затрат организаций, отдельных отраслей через их льготное кредитование, передачу имущества в лизинг, государственные и муниципальные субсидии и субвенции**; г) **размещения государственного, муниципального заказов**; д) **создания Особых экономических зон или Свободных экономических зон - ограниченных территорий в регионах, с особым юридическим статусом по отношению к остальной территории и льготными экономическими условиями для национальных или иностранных предпринимателей.**

**Главная цель создания таких зон** — решение стратегических задач развития государства в целом или отдельной территории: внешнеторговых, общеэкономических, социальных, региональных и научно-технических задач. В России системное развитие особых экономических зон началось в 2005 году, с момента принятия Федерального Закона об ОЭЗ 22.07.2005 года. Особая экономическая зона создается на сорок девять лет. Срок существования ОЭЗ продлению не подлежит.

В России существуют *особые экономические зоны четырёх типов:*

*-Промышленно-производственные зоны или промышленные ОЭЗ.*

*-Технико-внедренческие зоны или инновационные ОЭЗ.*

*-Портовые зоны*

*-Туристско-рекреационные зоны или туристические ОЭЗ*

Всего на 1 января 2016 года в России действовали 33 особые экономические зоны: 9 промышленно-производственных, 6 технико-внедренческих, 3 портовых и 15 туристско-рекреационных.

е) **введения квот**, специальных разрешений на виды деятельности;

ж) **изъятие** из отдельных сфер деятельности большей части доходов, чем из других сфер хозяйственной деятельности;

**3. Информационное и методическое обеспечение.** Государственные органы производят учет и анализ платежеспособности стратегических, крупных, градообразующих, а также экономически и социально значимых организаций; разрабатывают методические рекомендации по проведению анализа финансового состояния неплатежеспособных организаций, мониторинга финансового состояния и деятельности хозяйствующих субъектов.

**4. Организационное.** Государство создает условия для цивилизованного разрешения споров по поводу неплатежеспособности и несостоятельности должников. В этом направлении государство определяет способы разрешения споров и конфликтов в предпринимательской и иной экономической деятельности; государственные и судебные органы, разрешающие спорные ситуации, возникающие между хозяйствующими субъектами, а также органы, которые выступают экспертами либо участниками названных процедур; организует подготовку профессиональных арбитражных управляющих и других лиц.

**В отличие от государственного регулирования под государственным антикризисным управлением понимают непосредственное вмешательство государственных органов в деятельность организации в целях вывода ее из кризиса, в том числе для восстановления платежеспособности.**

В настоящее время отдельные функции антикризисного управления организациями выполняет ряд государственных органов: Министерство экономического развития и торговли РФ, Федеральная налоговая служба России, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество), Министерство финансов РФ, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр), Министерство юстиции РФ, их территориальные подразделения, отраслевые министерства и ведомства, администрации различных уровней, комитеты по управлению государственным и муниципальным имуществом.

**Антикризисное управление со стороны государственных органов осуществляется через управление со стороны представителей государства долями, акциями, находящимися в государственной собственности путем представления интересов государства на собраниях акционеров, в советах директоров, участия в избрании генерального директора и коллегиальных органов управления организацией, посредством различных контрольных функций.**

### **Компетенции государства в сфере несостоятельности**

Ст. 29 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» устанавливает компетенцию федеральных органов исполнительной власти в сфере несостоятельности:

**1. Правительство Российской Федерации:** - определяет *порядок подачи заявлений уполномоченными органами*; - определяет *порядок объединения и представления требований об уплате обязательных платежей и требований РФ по денежным обязательствам в деле о банкротстве* и в процедурах банкротства; - осуществляет *координацию деятельности представителей федеральных органов исполнительной власти и представителей государственных внебюджетных фондов как кредиторов* по денежным обязательствам и обязательным платежам; - определяет *порядок проведения учета и анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций*.

**2. Правительство Российской Федерации утверждает следующие правила профессиональной деятельности арбитражного управляющего и деятельности саморегулируемой организации:**

- общие правила деятельности арбитражного управляющего, касающиеся содержания и порядка ведения реестра требований кредиторов, подготовки, организации и проведения собраний кредиторов и комитетов кредиторов, подготовки отчетов арбитражного управляющего;**
- правила проведения финансового анализа;**
- правила проверки наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства;**
- правила проведения и сдачи теоретического экзамена;**
- правила проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего;**
- правила проведения проверки СРО деятельности своих членов - арбитражных управляющих.**

**3. Федеральные органы исполнительной власти, отнесенные Законом к уполномоченным органам, в пределах своей компетенции представляют в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам.**

#### **4. Регулирующий орган:**

- осуществляет контроль за соблюдением СРО АУ федеральных законов и иных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность саморегулируемых организаций;
- проводит проверки деятельности СРО в порядке, установленном Правительством РФ;
- обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении СРО из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих;
- обращается в установленном федеральным законом порядке в суд с заявлением о дисквалификации арбитражного управляющего.

**В настоящее время полномочия по разработке нормативных правовых актов по банкротству возложены Правительством РФ на Минэкономразвития России, полномочия Уполномоченного органа - на Федеральную налоговую службу, и полномочия Регулирующего органа - на Федеральную службу государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр).**

## Ответственность за неправомерные действия при несостоятельности

Законодательством РФ установлена как административная, так и уголовная ответственность за совершение правонарушений в процессе банкротства. В частности, Кодекс об административных правонарушениях РФ содержит статью 14.12 «Фиктивное или преднамеренное банкротство». Под **фиктивным банкротством** понимается **заведомо ложное объявление руководителем юридического лица или индивидуальным предпринимателем о несостоятельности, в том числе обращение этих лиц в арбитражный суд о признании должника банкротом при наличии у него возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме. Если сумма ущерба менее одного миллиона пятисот тысяч рублей** – должника могут привлечь к ответственности в рамках административного производства. **Штраф** за фиктивное банкротство предусмотрен частью 1 статьи 14.12 Кодекса РФ об административных правонарушениях и **составляет от одной тысячи до трех тысяч рублей.**

Если же **сумма ущерба превышает один миллион пятьсот тысяч рублей, то такой ущерб будет признан крупным ущербом** и ответственность в этом случае будет в рамках Уголовного кодекса РФ. Статьей 197 Уголовного кодекса РФ предусмотрена уголовная ответственность за фиктивное банкротство в виде **штрафа в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев.**



**Преднамеренное банкротство** – это умышленное создание или увеличение неплатежеспособности юридического лица или индивидуального предпринимателя, влекущих к неспособности в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Признаками преднамеренного банкротства являются совершение сделок, заключенных или исполненных на условиях, не соответствующих рыночным условиям, послуживших причиной возникновения или увеличения неплатежеспособности и причинившие реальный ущерб должнику в денежной форме. *К сделкам, заключенным на условиях, не соответствующих рыночным условиям, относятся:*

*сделки по отчуждению имущества должника, не являющиеся сделками купли-продажи, направленные на замещение имущества должника менее ликвидным;*

*сделки купли-продажи, осуществляемые с имуществом должника, заключенные на заведомо невыгодных для должника условиях, а также осуществляемые с имуществом, без которого невозможна основная деятельность должника;*

*сделки, связанные с возникновением обязательств должника, не обеспеченные имуществом, а также влекущие за собой приобретение неликвидного имущества;*

**Заведомо невыгодные условия сделки, заключенной должником, могут касаться, в частности, цены имущества, работ и услуг, вида и срока платежа по сделке.** Также как и в случае с фиктивным банкротством при сумме ущерба менее 1,5 миллионов рублей ответственность будет незначительной (в рамках КоАП РФ), а при сумме ущерба более 1,5 миллионов рублей должника могут привлечь к уголовной ответственности.

*Штраф за преднамеренное банкротство при незначительной сумме ущерба установлен частью 2 статьи 14.12 КоАП РФ и составляет от одной тысячи до трех тысяч рублей.*

*Уголовная ответственность за преднамеренное банкротство при крупном ущербе установлена статьей 196 Уголовного кодекса Российской Федерации наказывается штрафом в размере от двухсот тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев.*

Уголовная ответственность установлена также за **неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов руководителем или собственником организации заведомо в ущерб другим кредиторам.**

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий, которые проходит организация в период своего существования. Как и все открытые системы организации рождаются, взрослеют, достигают зрелости и умирают. Выделяют четыре стадии:

- 1. Стадия рождения.** На этой стадии происходит создание организации. Предприниматель в одиночку или с компаньонами выполняет все операции по регистрации, выбору направлений деятельности и целей, обеспечению материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Организация не формализована и не бюрократизирована. Её организационная структура управления проста. Все внимание на создании нового продукта или услуги, на завоевании места на рынке.
- 2. Стадия роста.** Главными задачами организации на этой стадии являются создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.
- 3. Стадия зрелости.** На этой стадии организация достигает значительного или даже лидирующего положения на рынке. Создаётся сложная иерархическая структура управления. Усиливается централизация, формализуется политика и распределение ответственности в организации. Растёт бюрократизация.
- 4. Стадия спада.** На этой стадии снижается спрос на продукцию и услуги организации, теряются её конкурентные преимущества, растёт консерватизм в принятии решений, наблюдается застой.

Только радикальные изменения могут позволить организации вернуться на стадию роста.

## **Этапы жизненного цикла компании по И.Адезисом ( по книге «Управление жизненным циклом корпорации»):**

**1.Ухаживание:** организация существует в виде идеи, с которой предприниматель делится с окружающими для того, чтобы убедиться в ее жизнеспособности. Для того чтобы создать компанию недостаточно иметь начальный капитал, хорошую бизнес-идею и знание рынка- необходимо наличие лидера, влюбленного в бизнес-идею, способного посвятить себя целиком ее воплощению. Главное – сформулировать успешную бизнес-идею и поверить (влюбиться) в нее ;

**2.Младенчество-физическое рождение организации,** начинается с принятием предпринимателем на себя риска, оплаты счетов и выполнению работы по регистрации предприятия, аренды помещения, обеспечения предприятия материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. *Главная цель – заставить бизнес-идею заработать, наладить производство и реализацию продукции и услуг, выйти на безубыточность.* ОСУ – простая, плоская. Отношения в организации неформальные. Стиль управления – авторитарный. Принятие решений единоличное. Нет систем, процедур и бюджетов, отбора и обучения кадров. Причины банкротства: производственные проблемы, низкие объемы сбыта, отсутствие оборотных средств, ликвидности. *Это этап управления характеризуется постоянно возникающими кризисами.*

**3. Давай-Давай:** сбыт растет впечатляющими темпами, у предпринимателя может начаться «головокружение от успеха», воплощение несбыточных бизнес-идей, уход в диверсификацию в ущерб успешному первоначальному бизнесу. *Главная задача – рост сбыта, внедрение систем планирования, контроля и бюджетирования* (неконтролируемые скидки и комиссионные приводят к убыткам), *создание ОСУ, распределение полномочий и ответственности, делегирование полномочий. Это этап кризиса, порожденного управлением.*

**4. Юность-духовное рождение организации.** Главное решить 3 основные проблемы – **делегирование полномочий** (ограничить права основателя компании необходимо для успешного развития растущей фирмы, перейти от предпринимательства к профессиональному менеджменту), **смена руководителя** (компания должна меньше полагаться на интуицию основателя, внедрить системы планирования, стимулирования, бюджетирования, контроля, регламентации работы персонала) и **смена целей** (на этапе **Давай-Давай** гл. цель-рост сбыта, в **Юности**- рост прибыли). Проблемы: у власти встают администраторы, предприниматели стараются покинуть компанию. поэтому важная цель – сохранить энергию и творческий потенциал персонала.

**5.Расцвет – лучшая пора и состояния ЖЦО.** Достигается *баланс между контролем и гибкостью, предпринимательством и администрированием. Формируется видение, миссия, ценности и организационная культура.*

Компания честна с клиентами, не скрывает информацию и товарах, услугах и финансовом состоянии, придерживается принципов социальной ответственности, стремится к лидерству. Процесс управления и принятия решений становится регламентируемым. Внедряется контроль эффективности инноваций, новых продуктов и расхода ресурсов. Цели компании фокусируются на потребителях, на удовлетворении тех потребностей, которые обеспечивают получение прибыли. ***Компания знает что нужно делать и чего делать не нужно!*** Системы управления эффективны и функциональны. Одновременно растет сбыт и прибыль, компания становится продуктивной и эффективной. Организационная культура характеризуется взаимным доверием и уважением, конфликты конструктивны, межличностных ссор нет. клиенты и работники лояльны к компании, текучесть кадров минимальна. Ничьи интересы не игнорируются.

**6.Закат:** компания начинает испытывать самодовольство, теряет гибкость, творческий дух, движется по инерции, стремится к стабильности и порядку.

**Признаки старения:** а) *от принятия риска к уклонению от него;* б) *от ожиданий, превышающих результаты к результатам, превышающим ожидания;* в) *деньги: от дефицита к изобилию;* г) *от акцента на продуктивности к акценту на эффективности.* Предприниматели получают прибыль за счет роста сбыта, администраторы- экономии издержек. д) *от личного вклада к личным характеристикам.* Главное уже не результат и квалификация, а связи, лояльность и т.д. **ж) Проблемы или возможности?** з) *от отделов маркетинга и сбыта власть переходит к финансовому и юридическому отделам, от линейного персонала к штабному;* и) *от личной ответственности к коллективной;* к) *от личного управления к управлению через политику, традиции, правила и установки;* л) *от ориентации на сбыт к ориентации на прибыль;* м) *от ориентации на потребителя к ориентации на накопление капитала.*

**7.Аристократизм** возникает: - со стремлением к комфортным взаимоотношениям, минимуму конфликтов и изменений; - снижением ожиданий роста и интереса к завоеванию новых рынков; - фокусировании внимания на прошлых достижениях; - стимулировании исполнительности, а не результатов; - предпочтении вложений в системы контроля, премии, бонусы, недвижимость, отделку интерьеров; - росте приверженности к традициям, соблюдению формальностей, форм одежды.

Последние 3 стадии – стадии окончательного упадка организации.

**8. Салем-Сити: Охота на ведьм.** Затянувшееся падение основных показателей приводит руководство компании к неизбежному поиску и наказанию виновных:

- все фокусируются не на поиске решения проблем, а на поиске и наказании виновных; - все обвиняют и дискредитируют друг друга; - все включаются в эти конфликты и интерес к клиентам полностью теряется.

**9. Бюрократизм:** переход от реальной деятельности к формальной, попытке искусственного поддержания жизни компании;

**10. Смерть:** отсутствие ресурсов на продолжение хозяйственной деятельности.



## Концепция живой организации Ари де Гиуса

Автором следующей концепции «живой организации», которая также относится к созданию корпораций будущего, является Ари де Гиус. Известно, что средний срок жизни предприятий малого бизнеса составляет 4,5 года, транснациональной корпорации – 45 лет. Неестественно то, что большинство компаний гибнут преждевременно и это подтверждает пример компаний – долгожителей. Ари де Гиус выделяет следующие черты корпорации-долгожителя или «живой организации»:

- 1) *Чувствительность к окружающей среде*, которая включает способность компании учиться и быстро адаптироваться к внешнему окружению.
- 2) *Сплоченность и идентичность* – способность компании создавать неразрывное единство и сплоченность среди своих членов, поддерживать собственную индивидуальность и сильное самосознание. Их сотрудники всегда чувствовали свою принадлежность и идентифицировали себя с организацией.
- 3) *Терпимость* к любым мнениям, склонность к экспериментам, децентрализации и диверсификации (расширению побочных видов деятельности). Компании-долгожители никогда не связывали свою судьбу исключительно с первоначальным бизнесом.

4) *Финансовая консервативность* основанная на принципах бережливости

**Анализ финансово-экономического состояния** организации проводится по следующим видам показателей:

- 1. просроченная кредиторская задолженность;**
- 2. отклонение фактических финансовых результатов от плановых;**
- 3. ликвидность и платежеспособность;**
- 4. финансовая устойчивость;**
- 5. рентабельность.**

**Ликвидность** характеризует способность предприятия выполнять свои обязательства, расплачиваясь по выставленным счетам. Она определяет краткосрочную устойчивость предприятия, иными словами «краткосрочную платежеспособность». Коэффициенты ликвидности являются важной составляющей оценки возможности организации погасить имеющуюся задолженность и основными (формальными) показателями при рассмотрении вероятности банкротства.

Существуют следующие коэффициенты ликвидности:

**1. Коэффициент срочной (абсолютной) ликвидности:** показывает долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, то есть отражает возможность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства в самый ближайший период времени. В мировой практике считается нормальным значение показателя на уровне 0,2 - 0,3.

Коэффициент рассчитывается как соотношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам.

**Коэффициент абсолютной (немедленной) ликвидности (Кал)** показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может покрыть за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений немедленно. Тенденции к его уменьшению следует рассматривать как неблагоприятные - компании грозит денежный кризис и, следовательно, сбои во всех ее финансовых потоках. Рекомендуемое значение составляет 0,2 – 0,3.

$$K_{ал} = \frac{\text{Денежные средства (стр. 260)} + \text{Краткосрочные финансовые вложения (стр. 250)}}{\text{Краткосрочные обязательства (стр. 610 + стр. 620 + стр. 630 + стр. 650 + стр. 660)}}$$

**2. Промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент быстрой ликвидности):** Коэффициент рассчитывается как отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: зарубежные экономисты считают идеальной ситуацию, когда этот коэффициент не меньше 1, а приемлемым уровнем является 0,7 - 1.

**3. Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами (коэффициент текущей ликвидности):** Коэффициент рассчитывается как отношение суммы оборотных активов к краткосрочным обязательствам. В отечественной практике рекомендуемый диапазон значений показателя - от 1,5 до 2,5. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия своих краткосрочных обязательств.

**4. Коэффициент покрытия обязательств притоком денежных средств,** разработанный известным исследователем в области финансового анализа Уильямом Бивером.

Коэффициент Бивера рассчитывается как отношение суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений к средней за период величине долгосрочных и краткосрочных обязательств. Вероятность банкротства незначительна при значе-

**Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) (Кбл)** отражает платежные возможности предприятия для своевременного и быстрого погашения задолженности. Рекомендуемое значение данного показателя составляет 0,7 - 1.

$$K_{бл} = \frac{\text{Денежные средства (стр.260)} + \text{Краткосрочные финансовые вложения (стр.250)} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 240)}}{\text{Краткосрочные обязательства (стр.610 + стр.620 + стр.630 + стр.650 + стр.660)}}$$

нии (годовом) данного показателя в интервале 0,14-0,45. Средняя вероятность банкротства – при значении до 0,17 и высокая (банкротство произойдет в течение года) при значении менее 0,15.

**Финансовая устойчивость** показывает уровень независимости предприятия от внешних источников финансирования, а также устойчивость дохода собственников предприятия. Анализ финансовой устойчивости должен показать наличие или отсутствие у организации возможностей по привлечению дополнительных заемных средств.

По риску недостаточной финансовой устойчивости предприятия рассчитываются **коэффициенты автономии, финансовой зависимости, маневренности собственного капитала и обеспеченности собственными оборотными средствами.**

**Коэффициент автономии (концентрации собственного капитала) (Кавт)** показывает, в какой степени имеющиеся у организации активы (имущество) обеспечены за счёт собственного капитала и насколько организация независима от внешних источников финансирования (показывает удельный вес общей суммы собственного капитала в итоге баланса). Нормативное значение этого коэффициента должно быть более 0,5.

$$K_{авт} = \frac{\text{Собственный капитал (стр. 490 + стр. 640)}}{\text{Валюта баланса (стр. 700)}}$$

**Коэффициент финансовой зависимости** (Кфз) характеризует зависимость фирмы от внешних займов. Чем больше показатель, тем больше долгосрочных обязательств у компании и тем рискованнее сложившаяся ситуация, которая может привести к банкротству фирмы, которая должна платить не только проценты, но и погашать основную сумму долга. Высокий уровень коэффициента означает также потенциальную опасность возникновения дефицита у фирмы денежных средств.

$$K_{фз} = \frac{\text{Валюта баланса (стр. 700)}}{\text{Собственный капитал (стр. 490 + стр. 640)}}$$



**Коэффициент манёвренности собственного капитала (Кмск)** характеризует способность организации поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные активы за счёт собственных источников финансирования. Необходимо стремиться к тому, чтобы этот коэффициент был в пределах 0,2 – 0,5.

$$K_{\text{мск}} = \frac{\text{Собственные оборотные средства (стр. 490 + стр. 640 + стр. 650 - стр. 190)}}{\text{Собственные средства (стр. 490 + стр. 640 + стр. 650)}}$$

**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами** ( $K_{осос}$ ) отражает долю оборотных активов предприятия, которая может быть профинансирована за счет собственных средств. Учитывая, что многие российские предприятия по-прежнему избегают пользоваться краткосрочными банковскими кредитами, значение данного показателя у наиболее устойчивых предприятий может достигать 0,7 и более. Вместе с тем нормальным можно считать уровень в пределах 0,1-0,3.

$$K_{осос} = \frac{\text{Собственные оборотные средства (стр. 490 + стр. 640 + стр. 650 - стр. 190)}}{\text{Оборотные активы (стр. 290)}}$$

**Коэффициенты оборачиваемости дебиторской задолженности** влияют и на ее качество, и на ее ликвидность. Качество дебиторской задолженности — это вероятность ее взыскания без потерь. Ликвидность дебиторской задолженности — это скорость, с которой она превращается в денежные средства.

Существуют следующие формулы для расчетов **коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности**:

1. **Коэффициент оборачиваемости долгосрочной дебиторской задолженности (Кдзд)**:

$$\text{Кдзд} = \text{Выручка} / (\text{Долг. ДЗ на начало г.} + \text{Долг. ДЗ на конец г.}) / 2$$

Данный показатель характеризует число оборотов, совершаемых долгосрочной дебиторской задолженностью за отчетный год. Увеличение показателя характеризует улучшение платежной дисциплины со стороны дебиторов и снижение риска появления сомнительной и безнадежной долгосрочной дебиторской задолженности.

## **2. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (Кдзк):**

$$\text{Кдзк} = \text{Выручка} / ((\text{Крат. ДЗ на начало г.} + \text{Крат. ДЗ на конец г.}) / 2)$$

Данный показатель характеризует число оборотов, совершаемых краткосрочной дебиторской задолженностью за отчетный год.

## **3. Длительность оборота долгосрочной дебиторской задолженности (Одзд):**

$$\text{Одзд} = 360 / \text{Кдзд}$$

Данный показатель указывает продолжительность одного оборота средств, вложенных в долгосрочную дебиторскую задолженность. Предприятие должно придерживаться стратегии сокращения продолжительности оборота с целью повышения эффективности производственного процесса. В противном случае падает показатель ликвидности, и для пополнения ликвидных оборотных средств предприятию необходимо будет брать на себя новые обязательства, понижая свою финансовую устойчивость.

## **4. Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности (Одзк):**

$$\text{Одзк} = 360 / \text{Кдзк}$$

Данный показатель указывает продолжительность одного оборота средств, вложенных в краткосрочную дебиторскую задолженность. Уменьшение данного показателя свидетельствует о быстром высвобождении денежных ресурсов из процесса оборота и возможном их использовании для целей организации.

## **Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности**

характеризуют реальную ситуацию, а также потенциальные возможности (если рассматривать данные коэффициенты в динамике) предприятия гасить свои обязательства. К ним относятся следующие коэффициенты:

### **1. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Ккз):**

$$Ккз = \text{Выручка} / (\text{КЗ на начало г.} + \text{КЗ на конец г.}) / 2$$

Коэффициент характеризует число оборотов кредиторской задолженности за отчетный год. Увеличение показателя свидетельствует об ускорении погашения текущих обязательств перед кредиторами, об отсутствии проблем с оборотными средствами, которыми данные обязательства гасятся. Естественно, рост кредиторской задолженности без роста показателя выручки снижает коэффициент оборачиваемости и может привести к «хроническим» долгам и угрозе появления банкротства.

### **2. Длительность оборота кредиторской задолженности (Окз):**

$$Окз = 360 / Ккз$$

Коэффициент характеризует скорость погашения кредиторской задолженности.

## Диагностика кризисной ситуации

**Диагностика** — определение состояния объекта (предмета, явления, процесса) посредством реализации комплекса исследовательских процедур. Проведение диагностики организации требует разработки критериев и анализа определенных показателей.

В международной практике используются различные системы комплексной диагностики. В большинстве случаев комплексная диагностика организации включает следующие компоненты:

экономическая диагностика;

функциональная (диагностика маркетинговой деятельности);

техническая;

социальная;

диагностика финансового менеджмента;

диагностика менеджмента и организации;

диагностика внешней среды;

стратегическая диагностика (оценка стратегии организации).

**Экономическая диагностика** предполагает анализ финансово-экономического потенциала организации.

**Функциональная диагностика** предназначена для определения состояния коммерческой и маркетинговой политики организации.

**Техническая диагностика** — анализ технических результатов предприятия и его производственного потенциала.

**Социальная диагностика** — изучение возможностей кадрового потенциала организации и измерение его социальных достижений.

**Диагностика финансового менеджмента** нацелена на измерение качества финансовой политики и эффективности методов управления.

**Диагностика менеджмента и организации** — анализ и оценка результатов работы аппарата управления, изучение организационной структуры и общей политики, анализ стиля руководства и культуры организации.

**Диагностика внешней среды** — это изучение различных аспектов внешней среды: экономического, коммерческого, технологического, социально-культурного, административного, финансового и политического.

**Диагностика стратегии** — исследуется соответствие стратегии условиям внешней среды и возможностям организации.

Следует различать экспресс-анализ состояния организации (экспертная оценка) и диагностику кризисной организации.

Проведение **экспресс-анализа** состояния организации нацелено на быстрое выявление причин кризиса и принятие оперативных управленческих решений. Сроки проведения **экспресс-анализа** зависят от сложности и масштабов экономической деятельности. Важнейшим условием проведения экспертной оценки является обеспечение достоверности информации.

# Диагностика кризисных ситуаций





# *Основные индикаторы раннего обнаружения кризисных угроз по внутренним причинам.*

## **Маркетинг**

1. Доля рынка сбыта.
2. Уровень доходности рынков сбыта.
3. Коэффициент ценовой эластичности.
4. Коэффициент обеспеченности плана производства заявками на поставку.
5. Процент выполнения плана продаж.
6. Уровень конкурентоспособности продукции.
7. Соотношение расходов на маркетинг (по видам) с выручкой от продаж.
8. Динамика остатков готовой продукции.

## **Снабжение**

1. Уровень обеспеченности построения в материальных ресурсов.
2. Процент исполненных договоров.
3. Коэффициент ритмичности поставок материальных ресурсов.
4. Обеспеченность материальными ресурсами.
5. Уровень качества материальных ресурсов.
6. Соотношение расходов на приобретение материальных ресурсов со стоимостью материальных ресурсов.

## **Персонал**

1. Коэффициент текущей численности персонала.
2. Средний уровень квалификации персонала.
3. Средний возраст персонала.
4. Средний стаж работы персонала.
5. Производительность труда.
6. Средняя продолжительность рабочего дня.
7. Соотношение расходов на персонал (по видам) с объемом произведенной продукции.

## **Финансы**

1. Рентабельность продаж.
2. Рентабельность собственного капитала.
3. Рентабельность совокупного капитала.
4. Оборачиваемость оборотных средств (по видам).
5. Оборачиваемость собственного капитала.
6. Оборачиваемость совокупного капитала.
7. Коэффициент автономии.
8. Коэф. текущей ликвидности.
9. Коэф. быстрой ликвидности.
10. Коэф. обеспеченности собственными оборотными средствами

## **Производство**

1. Выполнение плана по производству продукции.
2. Выполнение плана по ассортименту.
3. Коэффициент ритмичности производства.
4. Уровень качества продукции.
5. Материалоотдача.
6. Фондоотдача.
7. Затраты на рубль товарной продукции.
8. Себестоимость отдельных видов продукции.
9. Доля отдельных статей затрат

**Статус саморегулируемой организации арбитражных управляющих** приобретается некоммерческой организацией с даты включения сведений о некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

*Основанием для включения* сведений о некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих является:

*соответствие не менее чем ста ее членов условиям членства в саморегулируемой организации арбитражных управляющих, утвержденным саморегулируемой организацией;*

*участие ее членов не менее чем в ста (в совокупности) процедурах, применяемых в делах о банкротстве;*

*наличие компенсационного фонда;*

*наличие разработанных и являющихся обязательными для выполнения членами саморегулируемой организации арбитражных управляющих стандартов и правил профессиональной деятельности арбитражных управляющих;*

*создание органов управления и специализированных органов саморегулируемой организации арбитражных управляющих, функции и компетенция которых соответствуют законодательным требованиям.*

**Общее собрание членов саморегулируемой организации арбитражных управляющих является высшим органом управления саморегулируемой организации. Оно созывается не реже чем один раз в год. К компетенции общего собрания членов саморегулируемой организации арбитражных управляющих относятся следующие вопросы:**

*- утверждение устава саморегулируемой организации, внесение в него изменений;*

*установление условий членства в саморегулируемой организации, порядка приема в члены саморегулируемой организации и порядка прекращения членства в саморегулируемой организации;*

*определение приоритетных направлений деятельности саморегулируемой организации, принципов формирования и использования ее имущества;*

*избрание членов постоянно действующего коллегиального органа управления саморегулируемой организации арбитражных управляющих (далее - коллегиальный орган управления), принятие решений о досрочном прекращении полномочий коллегиального органа управления или отдельных его членов;*

- утверждение отчетов коллегиального органа управления о результатах финансово-хозяйственной и организационной деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих;*
- утверждение мер дисциплинарного воздействия, порядка и оснований их применения, порядка рассмотрения дел о нарушении членами саморегулируемой организации требований законов, федеральных стандартов, стандартов и правил профессиональной деятельности;*
- назначение на должность лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа саморегулируемой организации;*
- утверждение сметы саморегулируемой организации, внесение в нее изменений, утверждение годовой бухгалтерской отчетности саморегулируемой организации;*
- принятие решений о добровольной ликвидации саморегулируемой организации, назначении ликвидационной комиссии.*

**К компетенции коллегиального органа управления относятся:**

- утверждение стандартов и правил профессиональной деятельности, внесение в них изменений;*
- принятие решения о приеме лица в члены саморегулируемой организации или о прекращении членства в саморегулируемой организации;*
- утверждение правил осуществления контроля за соблюдением членами саморегулируемой организации законодательных;*

- создание специализированных органов саморегулируемой организации, утверждение положений о них и правил осуществления ими деятельности;
- назначение аудиторской организации для проверки ведения бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности саморегулируемой организации, принятие решений о проведении проверок деятельности исполнительного органа саморегулируемой организации;*
- представление общему собранию членов саморегулируемой организации кандидатов для назначения на должность единоличного исполнительного органа саморегулируемой организации;*
- принятие в отношении арбитражного управляющего - члена саморегулируемой организации решения об установлении размера страховой суммы по договору обязательного страхования ответственности, превышающего законодательно установленный минимальный размер страховой суммы.*

*Саморегулируемая организация арбитражных управляющих обязана сформировать следующие органы:*

- орган по рассмотрению дел о применении в отношении членов саморегулируемой организации мер дисциплинарного воздействия;*
- орган по отбору кандидатур арбитражных управляющих для представления арбитражным судам в целях утверждения их в деле о банкротстве;*
- орган, осуществляющий контроль за соблюдением членами саморегулируемой организации требований законов.*

***Саморегулируемая организация арбитражных управляющих обязана:***

- разрабатывать и устанавливать условия членства арбитражных управляющих в саморегулируемой организации;
- разрабатывать и устанавливать обязательные для выполнения членами саморегулируемой организации стандарты и правила профессиональной деятельности;
- контролировать профессиональную деятельность членов саморегулируемой организации в части соблюдения требований законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, федеральных стандартов, стандартов и правил профессиональной деятельности;
- рассматривать жалобы на действия члена саморегулируемой организации, исполняющего обязанности арбитражного управляющего в деле о банкротстве;
- применять меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные законом и внутренними документами саморегулируемой организации, в отношении своих членов, в том числе исключение из членов саморегулируемой организации;
- заявлять в арбитражный суд ходатайства об отстранении от участия в деле о банкротстве арбитражного управляющего - члена саморегулируемой организации.

*-осуществлять анализ деятельности своих;*

*-хранить отчеты арбитражных управляющих и иные документы, утвержденные решением общего собрания членов саморегулируемой организации, в течение пяти лет с даты представления соответствующего документа;*

*-осуществлять организацию и проведение стажировки гражданина Российской Федерации в качестве помощника арбитражного управляющего;*

*-обеспечивать формирование компенсационного фонда саморегулируемой организации для финансового обеспечения ответственности по возмещению убытков, причиненных членами саморегулируемой организации при исполнении обязанностей арбитражных управляющих;*

*-организовывать повышение уровня профессиональной подготовки своих членов;*

*-по запросам судьи, органа по контролю (надзору) представлять документы, которые содержат информацию об исполнении арбитражным управляющим возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве;*

- заявлять в арбитражный суд ходатайства об освобождении от участия в деле о банкротстве арбитражного управляющего - члена саморегулируемой организации в случаях, установленных законом;*
- проводить аккредитацию лиц, привлекаемых арбитражным управляющим для обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве;*
- обеспечивать доступ к включенным в реестр членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих сведениям заинтересованных в их получении лиц в порядке, установленном регулирующим органом.*