

42.1327



**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ  
ОСНОВЫ  
АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
И БАНКРОТСТВА**

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА

*Учебное пособие*

Москва, 2023

УДК 336.64:658.168

ББК 65.290-93я73

И 37

Авторы:

С.А. Измайлова, канд. экон. наук, доц.

В.О. Кожина, канд. экон. наук, доц.

И.В. Толмачева, канд. экон. наук, доц.

Е.А. Чепкасова, канд. экон. наук, доц.

Рецензенты:

Псарева Надежда Юрьевна – д-р экон. наук, проф. кафедры теории и организации управления, Государственный университет управления

Лебедева Ольга Евгеньевна – канд. экон. наук, доцент кафедры управления, Российский государственный гуманитарный университет

### **Измайлова, С.**

Концептуальные основы антикризисного управления и банкротства : учебное пособие / С. А. Измайлова, В. О. Кожина, И. В. Толмачева, Е. А. Чепкасова. – Москва, 2023. – 93 с. (в обл.)

ISBN 978-5-600-03528-7

Разработано в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего образования. Тезисно представлен теоретический материал по основным разделам дисциплины «Антикризисное управление».

Предназначено для студентов дневной, очно-заочной и заочной форм обучения направления «Менеджмент».

УДК 336.64:658.168


ББК 65.290-93я73

ISBN 978-5-600-03528-7

© Измайлова С.А., Кожина В.О., Толмачева И.В., Чепкасова Е.А., 2023

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

ункционирование социально-экономической системы в периоды, когда особенно четко проявляются кризисные явления, является одним из главных условий и факторов, определяющих необходимость внесения изменений в данную систему. Причинами кризисов, как правило, являются циклическое развитие социально-экономической системы, изменения, происходящие во внешней и внутренней ее среде. Оптимальное функционирование социально-экономической системы возможно только при реализации антикризисных мер, которые позволяют предупредить и предотвратить риски, чреватые масштабным кризисом системы. В этой связи риск-менеджеры, аналитики должны обладать компетенциями, позволяющими им не только бороться с негативным действием кризисов, но, прежде всего, научиться снижать вероятность их возникновения.

Одним из важнейших условий успешной работы предприятия является умелое управление его антикризисной деятельностью, без чего невозможны эффективная работа, его устойчивое финансовое состояние, оптимальные взаимоотношения с покупателями и поставщиками, с кредитными организациями и инвесторами особенно в условиях кризисов.

Антикризисное управление – это постоянный мониторинг соответствия параметров эффективной деятельности хозяйствующего субъекта, своевременного устранения разного рода препятствий в его функционировании, выбора наиболее «дешевых» источников получения финансовых ресурсов, определения оптимальных вариантов их инвестирования и др.

Решение таких задач требует знания менеджмента, экономики предприятия, основ гражданского права, теории финансов и кредита, а также множества специфических инструментов и механизмов, приемов и методов, используемых в хозяйственной практике. Чтобы успешно руководить хозяйствующим субъектом, этими компетенция-

ми нужно овладеть, а также правильно применять в реальных ситуациях.

Предлагаемые теоретический и практический материалы по курсу «Концептуальные основы антикризисного управления и банкротства» составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления «Менеджмент», а также рабочей программой дисциплины «Антикризисное управление».

В разделах учебного пособия раскрываются основные аспекты антикризисного управления и процедуры банкротства, санации хозяйствующего субъекта. Учебное пособие включает темы, посвященные кризисам в экономических системах разного уровня и в разные временные периоды; теоретическим основам антикризисного управления и банкротства предприятия; роли и механизмам антикризисного управления на микроуровне; правовым основам процедуры банкротства предприятия; санации и реорганизации предприятия; стратегии антикризисного управления хозяйствующего субъекта; менеджменту рисков в антикризисном управлении предприятием; механизмам повышения антикризисной устойчивости предприятия.

# **КРИЗИСЫ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

---

- 1. Сущность, причины и научные основы кризисов в мировой экономике.*
- 2. Сущность, причины и научные основы кризисов на микроуровне.*
- 3. Кризисы экономических систем и их экономическая безопасность.*

## **Вопрос 1. Сущность, причины, научные основы и последствия кризисов в мировой экономике**

---

**К**ризис – это изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития.

Кризисы являются основой обучения экономических систем. Кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, приводит в движение силы, способствующие развитию системы.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране. Вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Причины кризисов:

- финансово-экономическая ситуация в стране;
- острая конкуренция;
- непрофессиональное управление (ошибочные решения);
- рискованное развитие (стратегия);



- кризисное управление (создающее конфликты, кризисы);
- сложная социально-политическая обстановка;
- природные катаклизмы.

Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и в наибольшей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стойкости.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства, формы организации предприятий в пользу способов и форм, более современных. Обязательная составляющая выхода из кризиса – инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на основе повышения ее технического уровня и снижения издержек.

Экономический кризис – это значительное падение деловой активности в стране или нескольких странах в случае мирового кризиса.

Экономический кризис считается неизбежной частью экономического цикла. Несмотря на различия подходов и оценок разных экономических школ к определению кризиса их общий вывод состоит в том, что кризисы – это закон движения капитала, который носит циклический характер.

Модель экономического цикла включает в себя три основные фазы – дно, рост и рецессию. Та часть, которая определяется как рецессия, и считается большинством экономистов временем экономического кризиса. Однако есть мнения, что кризисом можно считать только ту часть, которая определяется как дно. Экономический кризис также может проявляться в стагнации и депрессии – тяжелой форме рецессии, когда экономика находится на «дне» длительное время.

Масштаб экономического кризиса измеряется тремя факторами: глубиной, распространением и продолжительностью.

Экономической наукой разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и, соответственно, возникающих в них кризисов.

В целом все теории можно разделить на те, которые видят причины цикличности и кризисов рыночной экономики в экзогенных (внешних, объективных) факторах, и те, которые видят причины в эндогенных (внутренних, субъективных) факторах.

Теории, основанные на действии объективных факторов, объясняют цикл и кризис в нем влиянием внешних причин, зачастую не относящихся напрямую к экономике, например, таких как политические события, война, научные и технические открытия, демографическая ситуация, миграция, открытие новых месторождений, всплески солнечной активности, циклы атмосферных осадков и даже период обращения планеты Венера.

В этой категории наиболее известны следующие теории:

– денежная (монетарная) теория – кризис происходит, если денежная масса уменьшается. Монетаристы связывают экономический цикл с кредитным циклом. По их мнению, высокие процентные ставки, которые непосредственно определяют цену долга, влияют на снижение потребительских расходов и экономической активности. Монетаристы также указывают, что кризис может наступить из-за переизбытка денежной массы – если предложение денег для рыночной экономики вовремя не сокращается, это приводит к перекредитованности и экономические темпы могут выйти за пределы оптимального. В итоге денежный поток продолжит увеличиваться, предложение выйдет за пределы спроса и начнется кризис перепроизводства;

– теория нововведений объясняет цикл развитием научно-технического прогресса. Активная часть основного капитала морально устаревает в течение 10–12 лет. Это требует ее обновления и в дальнейшем стимулирует экономическое оживление. Кризис наступает тогда, когда выход из него невозможен в рамках существующих техники и разделения труда; теория реального делового цикла считает причиной кризиса экономический шок – случайное, непредсказуемое событие, оказывающее широкое влияние на экономику и вызываемое вещами, выходящими за рамки экономических моделей. Среди типов экономических потрясений различают: шок предложения, шок спроса, финансовый шок, политический шок, технологический шок.

Теории, основанные на действии субъективных факторов, утверждают, что экономический цикл самовоспроизводится благодаря механизму внутри самой экономической системы. Экономический рост приводит к появлению новых капитальных благ, например, машин, станков, оборудования. Их замена спустя несколько лет из-за износа даст толчок инфляции и т. д. Рост, достигая пика, порождает сжатие, а сжатие, достигнув нижней предельной отметки, приводит к возрождению и активности.



Наиболее известные интернальные теории циклов и кризисов в них следующие:

- кейнсианская теория объясняет появление экономического кризиса вследствие сокращения совокупного спроса, что приводит к низкому уровню доходов и увеличению безработицы. Кейнсианцы считают, что необходимо контролировать денежную массу в экономике, и отводят эту роль правительству;

- психологическая теория трактует цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения. Кризис возникает на этапе пессимизма инвесторов: «стадное чувство инвесторов» приводит к изменению спроса и может превратиться в самосбывающееся пророчество о сокращении инвестиционных расходов, что затем приводит к снижению доходов;

- теория недопотребления усматривает причину кризиса в бедности масс и одновременной концентрации большой доли совокупного дохода в сбережениях богатых. В результате неравномерного распределения дохода нарушается равновесие между производством и реализацией – из-за недостаточного потребления происходит перепроизводство. Теория чрезмерного инвестирования утверждает, что причиной рецессии является отсутствие правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей, что является следствием неэффективного управления и вложений в производство – приток инвестиций ускоряет экспансию, вызывая диспропорции в системе финансово-хозяйственного механизма системы.

В связи с тем, что большинство экономических теорий имеют слабые места, в последнее время экономисты предпочитают не ограничиваться одной из них и рассматривают циклы и кризисы через синтез объективных и субъективных факторов.

Экономический кризис характеризуется проблемами в экономической системе, угрожающими ее жизнестойкости в окружающей среде.

Обычно во время кризиса наступают следующие негативные последствия:

- уменьшение реального (то есть с поправкой на инфляцию) валового внутреннего продукта (ВВП);
- снижение среднесрочного роста экономики;
- инфляция, гиперинфляция, стагфляция, дефляция;
- девальвация национальной валюты;

- увеличение массы нереализованной продукции;
  - массовые банкротства;
  - падение уровня жизни;
  - рост безработицы;
  - уменьшение прибыли;
  - рост кредитных процентных ставок и снижение объема выдаваемых кредитов;
  - кризис неплатежей;
  - падение фондового рынка;
  - обесценение основного капитала;
  - снижение международной торговли.
- Положительными последствиями кризиса называют:
- выявление и устранение негативных аспектов экономики;
  - стимуляцию модернизации и появление новых капитальных благ;
  - повышение производительности труда и компетенции кадров;
  - увеличение конкуренции среди экономических участников;
  - переток денег из финансового сектора в реальную экономику;
  - установление адекватных цен как на товары и услуги, так и на активы фондового рынка, исходя из их реальной стоимости.

### ***МИРОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ***

Исторические данные с 1 века нашей эры насчитывают более 70 экономических кризисов в различных странах, более 20 из них экономисты определяют как глобальные, так как они затронули несколько стран и оказали влияние на общую мировую экономику. Глобальные кризисы, происходившие последние 200 лет, чаще всего затрагивали и Россию.

**Кризис 1857–1858 годов.** Одним из первых истинно мировых экономических потрясений называют кризис 1857–1858 годов, который сопровождался еще одним ключевым событием, в которое было вовлечено несколько стран, – Крымской (или Восточной) войной. Оба этих явления охватывали не только государства Европы, но и прилегающие к ней страны, а также США и Россию.

Бурный экономический рост 1850-х годов, стал, по сути, одной из ключевых причин Крымской войны – перепроизводство требовало от европейских стран искать новые рынки. Коалиционная война против России, которую возглавила Англия, должна была создать

европейскому (прежде всего английскому) экспорту благоприятные условия на дунайских и черноморских торговых путях, сохранить выгодный рынок сбыта и сырья в ослабленной Турции, а также обеспечить не зависящий от России транзитный путь для английской торговли со странами Персидского залива. Военные поставки отсрочили неизбежно наступавший кризис европейских экономик на годы войны.

Однако он неизбежно наступил после заключения Парижского мирного договора. Это был первый кризис подлинно мирового масштаба. Почва для самостоятельных кризисов общего перепроизводства созрела к тому времени во всех развитых странах – в Англии, США, Франции, германских государствах, Австрии. Волны рецессии накрыли экономики победивших государств и докатились до проигравшей Крымскую войну России.

В России кризис проявился в сокращении производства и значительном падении цен на промышленные изделия, объема экспорта, упал курс рубля и фондовый рынок. Русские ценные бумаги на биржах Парижа, Лондона и Берлина скупались агентами правительства, которое пыталось удержать их курсы от падения, а также русскими капиталистами, поскольку в послевоенный период они давали больший доход, чем вклады в русские банки. Это вызвало большую утечку золота из России за границу – на 73 миллиона рублей.

Самая долгая депрессия, по которой доступны надежные данные, длилась с 1873 года по 1896 год, толчком к ее началу считают крах Венской фондовой биржи. Ранее она называлась Великой депрессией, пока это название не перешло к Великой депрессии 1930-х годов. В период 1873–1896 годов была зафиксирована всемирная рецессия, сопровождавшаяся дефляцией, сокращением производства, особенно в сельскохозяйственном секторе. Только в США в 1873–1879 годах обанкротилось 18 тысяч предприятий, в том числе 89 железных дорог. О банкротстве объявили десять штатов и сотни банков, пик безработицы пришелся на 1878 год – до 14 %. Национальное бюро экономических исследований США (NBER) считает эту депрессию самым долгим кризисом в истории страны – 65 месяцев, с октября 1873 года по март 1879 года.

Первые признаки экономического кризиса в России были отмечены в 1872 году, когда произошло частичное падение производства и торговли. В 1873 году прошла «эпидемия банкротств» в Москве, Ка-

зани, Новочеркасске и Одессе, вызванная венским финансовым кризисом.

Россия смогла раньше других европейских государств выйти из него. Стимулирующую роль сыграл фактор войны с Турцией. Предвоенные мобилизационные мероприятия, которые проводило правительство, обеспечили крупными заказами предприятия, что вызвало общее оживление отечественной промышленности.

**Великая депрессия 1929–1939 годов.** Великая депрессия началась в 1929 году с краха фондового рынка в США. По данным NBER, в США Великая депрессия продолжалась 43 месяца, с 1929 года по 1933 год. Однако в ряде других стран кризисные явления продолжались вплоть до 1939 года. Великая депрессия была самой продолжительной, глубокой и масштабной депрессией XX века и регулярно используется в качестве примера интенсивной глобальной экономической депрессии.

В США Великая депрессия характеризовалась падением ВВП более чем на 10 % и уровнем безработицы, который достигал 25 %.

Данный мировой кризис не коснулся СССР. Советский Союз был единственным в мире социалистическим государством с очень небольшой долей в международной торговле. Его экономика не была привязана к остальному миру и во времена Великой депрессии советская экономика неуклонно росла, чему способствовали интенсивные инвестиции в тяжелую промышленность. Великая депрессия вызвала массовую иммиграцию в Советский Союз, в основном из Финляндии и Германии. Однако по окончании кризиса во всем остальном мире СССР не смог воспользоваться выгодами роста после него в силу сохраняющейся изоляции экономики страны от глобальной системы.

**Азиатский кризис 1997–1998 годов.** Этот кризис начался в июле 1997 года с крахом тайского бата. Не имея иностранной валюты, правительство Таиланда было вынуждено отказаться от привязки к доллару США и позволить курсу бата плавать. Результатом стала огромная девальвация, которая распространилась на большую часть Восточной Азии, затронув Японию и страны Латинской Америки. Также в ходе кризиса во многих странах был зафиксирован рост отношения долга к ВВП.

Азиатский кризис накрыл и экономику России, особенно запомнившись дефолтом, произошедшим в августе 1998 года. На 1 января 1999 года в России насчитывалось около 7 тыс. организаций с сово-

купной задолженностью в федеральный бюджет 90 млрд, дефицит бюджета составлял 62 %. После кризиса были приняты меры к улучшению финансового регулирования и надзора.

Глобальный экономический кризис 2007–2009 годов назвали Великой рецессией. Она началась с ипотечного кризиса в США, который обвалил рынок недвижимости. Это привело к тому, что на грани банкротства оказались крупные банки и финансовые организации. Полномасштабный кризис в США официально длился 18 месяцев – с декабря 2007 года по июнь 2009 года. Однако он затронул экономики по всему миру и, по мнению некоторых экономистов, длится до сих пор, так как большинство стран пока не вернулись к докризисным траекториям роста экономик и ими так и не преодолены прежние пики роста ВВП.

Во время «великой рецессии» 2009 года падение ВВП по паритету покупательной способности развитых стран достигло 3,4 %, а рост ВВП развивающихся экономик резко замедлился до 2,8 % (с 5,8 % в 2008 году), согласно данным Всемирного банка.

Из 20 ведущих держав, представленных на мировом саммите, кризис 2007–2009 годов в России был самым глубоким по падению ВВП (–7,8 % в 2009 году), инвестиций в основной капитал, вложений в человеческий капитал, по сокращению доходов федерального бюджета в 1,7 раза, уменьшению внешнеэкономической торговли (на 40 % в сравнении с 20 % в мировой экономике), по падению фондового рынка в четыре раза (в других странах – в 2–2,5 раза). Россия затратила на антикризисную программу рекордную сумму – 10,9 % ВВП.

**Коронавирусный кризис 2020 года.** В конце марта 2020 года руководство Международного валютного фонда (МВФ) официально объявило о сокращении объемов мировой экономики и начале рецессии. В качестве основной причины была названа пандемия коронавируса COVID-19, которая охватила все пять континентов, на которых проживает человечество. Впервые в новейшей истории сложилась беспрецедентная ситуация, когда смертельно опасное заболевание нанесло серьезный удар по мировой экономической и финансовой системам.

В результате стремительного распространения обозначенной инфекции прекратили сообщение и передвижение между странами, континентами люди, товаропотоки и другое. В связи с организованной изоляцией и введением странами карантинных мер данный кри-

зис был обозначен как «Великий локдаун (карантин)». Международный валютный фонд зафиксировал «остановку экономики», такого явления никогда не было в мировой экономике. В странах остановился бизнес, функционирование предприятий и компаний, что привело в отдельных случаях к их банкротству. В результате Международный валютный фонд по итогам 2020 года зафиксировал снижение валового внутреннего продукта (ВВП) мировой экономики до уровня минус 4,3 %, что больше всех предыдущих кризисов.

Российская экономика в период кризиса снизила ВВП до значения минус 3,0 %, при этом, сократился и ВВП государства до значения 107 315,3 миллиардов рублей, хотя в 2019 году он составил 109 608,3 миллиарда рублей.

Основные шаги, к которым чаще всего прибегают правительства для преодоления экономического кризиса:

- снижение ключевой ставки позволяет сделать деньги более дешевыми, что увеличивает объем кредитования и наполнения экономики деньгами;

- выкуп облигаций – государственные структуры приобретают долговые бумаги (облигации) в обмен на вновь созданный банковский кредит. За счет новых резервов банки могут ссужать деньги друг другу по более низкой ставке, снижение которой распространяется по всей финансовой системе. Низкие ставки удешевляют кредитование для компаний, позволяя им продолжать деятельность, а не объявлять дефолты или сокращения работников. Более низкие процентные ставки также позволяют потребителям совершать больше покупок в кредит, удерживая потребительские цены на высоком уровне;

- снижение требований к капиталу. Обычно банки обязаны держать определенный регулятором размер капитала на случай возможного требования погашения долга. Во время кризиса центральные банки снижают требования, чтобы дать банкам больше гибкости в распоряжении деньгами; прямое кредитование или выкуп акций конкретных компаний. Как правило, первыми спасают те же банки как базисный оплот экономики, а также крупные системообразующие предприятия;

- увеличение госрасходов. Различные субсидии, компенсации и прочие социальные выплаты населению позволяют наполнить экономику деньгами, которые вернутся в нее же через покупки товаров и услуг. Благодаря этому производства могут продолжать работать,



не опасаясь, что их продукцию никто не купит. Также госрасходы могут быть направлены на крупные структурные проекты, как правило, ими становятся строительство дорог, жилья, спортивных объектов и подобные. Деньги, затраченные на такие проекты, оживляют экономику.

## **Вопрос 2. Сущность, причины и научные основы кризисов на микроуровне**

---

**Б**ольшинством авторов, исследовавших понятие «кризис предприятия» фиксируется неоднозначность определения понятия кризис предприятия. Так И.В. Паньшин и О.Б. Ярьес отмечают, что понятие кризис имеет много уровней и трактовок и именно с этим связывают большое количество дефиниций данной категории.

Эту точку зрения разделяет и Ж.А. Ахмедова, она считает, что внешнее проявление кризиса настолько разнообразно, кризис настолько многолик, что предложенные разными авторами понятия не могут отразить полное и однозначное понимание кризиса, как экономического феномена, поэтому исследователи предлагают новые варианты определения, стараясь привнести в его трактовку некоторые уточнения.

К.К. Кирсанов, опираясь на анализ эволюции научных представлений о кризисе, приходит к выводу, что разнообразие взглядов и подходов обусловлены острой потребностью в разработке основ теории кризисов, удовлетворение которой было направлено на решение ситуационных задач, путем разработки новых теорий.

Таким образом, возникли направления исследования кризисов с точки зрения рискологии, банкротологии, антикризисного управления, инвестологии, инноватики, теории переходных процессов, что в свою очередь привело к плюрализму в отношении понятия кризис.

На первый взгляд, приведенные определения представляют собой разнородную группу. Понятие «кризис предприятия» ассоциируется с такими категориями как «неплатежеспособность», «глубокое расстройство», «большое» состояние», «рассогласование деятельности», «угроза», «опасность», «переломный момент» т. д. Но, на самом

деле данные обозначения указывают на одно и то же состояние предприятия, т. е. проблемы с оплатой долгов, обязательств, невозможность в дальнейшем продолжать его деятельность.

В основном совокупность определений понятия кризис содержит следующий набор компонентов: форма представления, явления и сущность феномена «кризис предприятия» – три составных компонента.

Кризис предприятия – это процесс обострения противоречий, порождаемый специфической формой взаимодействия между элементами системы или между системой и внешней средой, характеризующийся потерей устойчивости и управляемости, разрешением которых может быть преобразование системы или ее гибель.

Предлагаемый подход к определению понятия «кризис предприятия» позволяет связать сущность и явления исследуемого феномена и создает предпосылки для разработки практического инструментария, направленного на предупреждение кризисных явлений.

Рассмотрим также еще один аспект к понятию «кризис предприятия» – процесс, который ставит под угрозу существование предприятия. В настоящее время разрабатываются два подхода к пониманию кризиса предприятия: к первому подходу относятся взгляды на кризис с позиции разрушительной функции, где предлагается воспринимать кризис как ситуацию, остро угрожающую существованию предприятия. Второй подход рассматривает кризис предприятия с позитивной стороны, как явление, ориентированное на ломку старого и выход на новый уровень развития. В основу этого подхода заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация системы, соответствующая новым отношениям.

Проведя анализ обширного количества научных работ, изучающих понятие кризиса на предприятии, с учетом целей исследования под кризисом предприятия будем понимать такой незапланированный и нежелательный, ограниченный во времени процесс, повторяющийся в течение всего жизненного цикла предприятия с момента его создания до ликвидации, который может существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия.

По нашему мнению, *кризис предприятия* – это состояние, при котором реализуются риски критического и катастрофического уровня в области платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, но при этом, могут возникнуть возможности для формирова-

ния, реализации инноваций, способствующих выводу предприятия из зоны рисков.

Именно финансовое состояние предприятия передает определенное его состояние или стабильность и расцвет или кризис.

## **Вопрос 3. Кризисы экономических систем и их экономическая безопасность**

---

**П**онятие «экономическая безопасность» рассматривается относительно какой-либо социально-экономической системы, которая может быть разного масштаба или разного уровня: национального, регионального, локального. Существование любой системы предполагает набор определенных элементов или подсистем, устремленных к достижению цели.

В современных условиях хозяйствования предприятий прослеживается прямая взаимосвязь между системой экономической безопасности предприятия и антикризисным управлением. Система экономической безопасности противодействует возникшим опасностям, а система антикризисного управления координирует ее действия.

В случае неэффективной системы экономической безопасности во взаимодействии с антикризисным управлением могут возникать кризисные явления. Отсутствие или неэффективность мер антикризисного управления, направленных на устранение этих явлений, предопределяет развитие локального кризиса, который в дальнейшем может перерасти в системный кризис и приобрести катастрофический характер, что грозит полной потерей всего капитала организации, то есть уровень экономической безопасности предприятия приближается к критическому значению. В таком случае все действия антикризисного управления должны быть направлены на выведение предприятия из кризиса, что обеспечит сохранение его как самостоятельного субъекта хозяйствования и повышение уровня экономической безопасности.

Задачи антикризисного управления и системы экономической безопасности также пересекаются. Основными из них являются:

1. Обеспечение финансовой устойчивости и независимости предприятия.
2. Обеспечение эффективного использования ресурсов.

3. Поддержание инвестиционной привлекательности предприятия.

4. Обеспечение инновационного развития организации.

5. Защита персонала, информации, имущества и капитала компании.

Основываясь на вышеизложенном материале, можно отметить, что функции системы экономической безопасности пересекаются с антикризисным управлением. Общим признаком двух подсистем является то, что их сущность заключается в достижении запланированных целей посредством реализации управленческих решений. Частную функцию (экономической безопасности и антикризисного управления) выполняют с помощью общих функций, таких, как планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.

Антикризисное управление и систему экономической безопасности можно отнести к функциональным подсистемам общей системы управления предприятием, они неразрывно связаны между собой, переплетаются и взаимодополняют друг друга.

Система экономической безопасности и антикризисное управление – это функциональные подсистемы общей системы управления предприятием, функционирующие в одном пространстве, и обеспечивающие стабильное развитие предприятия. Однако данные подсистемы могут отличаться методами и инструментами, которые используют для достижения поставленных целей и задач. Антикризисное управление на предприятии содержит решение кризисных ситуаций, возникших в основных сферах функционирования предприятия

Кризис организации представляет собой процесс, протекание которого изменяется во времени. Кроме того, экономический кризис характеризуется не только как процесс, а как многоступенчатый процесс, определяющий изменение механизмов антикризисного управления в разрезе отдельных стадий его протекания на предприятии.

Обеспечение безопасности включает в себя комплекс организационно – правовых, технико – технологических, административных, воспитательных, финансовых и специальных мер, направленных на выявление, предупреждение и пресечение угроз и посягательств на стабильность функционирования и развития предприятия.

Основной целью обеспечения экономической безопасности предприятия является достижение максимальной стабильности функционирования, а также создание базы и перспектив роста для выполне-

ния целей бизнеса, вне зависимости от объективных и субъективных угрожающих факторов (негативных воздействий, факторов риска).

Таким образом, экономическая безопасность является одной из главных составляющих управления предприятием, работающих в интересах его успешного функционирования.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под кризисом?
2. В чем заключается основная функция кризиса?
3. Что понимается под экономическим кризисом?
4. Какие фазы входят в модель экономического цикла?
5. Перечислите основные теории, связанные с экономическим циклом и кризисами.
6. Перечислите негативные последствия реализации кризиса.
7. Перечислите положительные последствия кризиса.
8. Охарактеризуйте основные мировые экономические кризисы.
9. В чем сущность кризиса под названием «Великая депрессия».
10. Охарактеризуйте кризис под названием «Великая рецессия».
11. Охарактеризуйте кризис под названием «Великий локдаун».
12. Приведите точки зрения ученых на понятие «кризис предприятия».
13. Что понимается под кризисом предприятия?
14. Что понимается под экономической безопасностью?
15. Как взаимосвязаны экономическая безопасность предприятия и антикризисное управление?
16. Перечислите задачи антикризисного управления и системы экономической безопасности предприятия.
17. Что включает обеспечение безопасности предприятия?

## ТЕМА 2

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

1. *Сущность и виды банкротства предприятия.*
2. *Сущность и механизмы антикризисного управления.*

## Вопрос 1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**Б**анкротство компании по определению Федерального закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)» – это неспособность предприятия в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей.

Банкротство юридических лиц, а точнее – суть процедуры заключается в следующем: если компания не может расплатиться по долгам, она либо предоставляет свое имущество кредиторам для его реализации в счет долга, либо в отношении нее вводятся специальные мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности для погашения задолженности.

Далеко не любая организация, испытывающая финансовые трудности, может считаться банкротом. Основным признаком банкротства – долг в размере более 300 000 рублей, срок расчета по которому наступил более 3 месяцев назад. Компания признается банкротом по решению арбитражного суда.

Обратиться в суд могут не только кредиторы или налоговая инспекция, но и само предприятие-должник также может потребовать признать себя банкротом.





Рисунок 1 – Виды банкротства предприятия

Зачастую компания становится банкротом в силу объективных причин, что не должно принести репутационных потерь ее владельцам. Виды банкротства организации схематично представлены на рис. 1.

**1. Реальное банкротство.** Этот вид характеризуется наличием непогашенных обязательств и неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь капитала. Компания объявляется арбитражным судом несостоятельной в соответствии с законом о банкротстве.

Банкротство организации наступает вследствие неэффективного управления компанией, но при этом причины банкротства носят финансовый (денежный) характер.

**2. Техническое (условное) банкротство.** Вызывается превышением актива баланса компании над ее пассивом или же большим размером дебиторской задолженности. В этом случае при помощи процедур административного и внешнего управления можно восстановить платежеспособность предприятия.

**3. Преднамеренное (умышленное) банкротство.** Ситуация, когда руководство предприятия специально (умышленно) доводит его до банкротства, различными способами расхищая его имущество, средства. Умышленное банкротство юридического лица преследуется по закону.

**4. Фиктивное банкротство.** Заведомо ложное объявление о несостоятельности в целях получения от кредиторов отсрочки и рассрочки платежей. Виновные в фиктивном банкротстве и утаивании активов для погашения долгов также преследуются в уголовном порядке.

## **Вопрос 2. Сущность и механизмы АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**А**нтикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления.

Решение первой задачи антикризисного управления – предотвращение кризиса – предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле.

Антикризисное управление в широком смысле – это сохранение и укрепление конкурентного положения. Управление в условиях неопределенности, риска. В этом случае антикризисное управление применяется в любом месте независимо от его экономического положения и от стадии его жизненного цикла. Самое главное, своевременно используя различные инструменты анализа и оценки, предугадать вероятность и возможность реализации рисков, по результатам анализа и оценки при необходимости использовать механизмы и подходы антикризисного управления.

Решение второй задачи – преодоления кризиса – всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле – это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платёжеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности. Антикризисное управление в узком смысле чаще всего имеет место на стадии спада.

Концептуальная установка антикризисного управления организациями выражается в следующих основных положениях:

– кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

– кризисы в определенной степени можно ускорять, предвирать и отодвигать;

– к кризисам можно и необходимо готовиться;

– кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определенной степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;

– управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Механизм антикризисного управления – это совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на разработку и внедрение мер по своевременной профилактике или предотвращению кризисных явлений.

Механизм антикризисного управления включает две группы мер и действий:

1) экономические меры:

– методы реализации анализа финансового состояния предприятия;

– оценка бизнеса предприятия;

– маркетинговая стратегия;

– управление персоналом;

– инвестиционная стратегия;

– антикризисное бизнес-планирование;

2) правовые меры:

– внешнее наблюдение;

– конкурсное производство;

– мировое соглашение;

– финансовое оздоровление;

– реабилитационные процедуры.

Наличие указанных мер и действий очень важно учитывать менеджерам.

В экономической науке выделяют основные факторы, которые влияют на эффективность антикризисного управления:

– оперативность и гибкость управления предполагает, что принимаемые решения должны быть актуальными на данный момент времени и иметь возможности для внесения определенных корректировок при необходимости;

– лидерство предполагает, что во главе процесса реализации антикризисного управления должен быть менеджер и его команда для разработки, реализации необходимых мер, результаты которой оцениваются как эффективные и положительные;

– человеческий фактор предполагает, что весь механизм антикризисного управления, обеспечивая результат реализуется определенными менеджерами и специалистами;

– корпоративность предполагает, что реализация мер и действий в рамках антикризисного управления задействованы в основном все структурные подразделения хозяйствующего субъекта;

– качество антикризисной программы предполагает, что меры и действия, которые она включает для реализации, обязательно принесут ожидаемые результаты, направленные на исправление ситуации, устранения кризисных явлений;

– мониторинг кризисных ситуаций предполагает, что необходимо постоянно проводить мониторинг состояния хозяйствующего субъекта на предмет предотвращения возможных угроз рисков и ликвидацию имеющихся кризисных явлений.

Предметом изучения в антикризисном управлении как отрасли знаний является процесс реорганизации несостоятельных предприятий для целей их дальнейшего развития. В природе и обществе все несовершенное разрушается, умирает, ассимилирует в среду или адаптируется в ней, продлевая свою жизнь и жизнь своего ближайшего окружения в среде. Взаимодействие и синергетика в подобных явлениях проявляются в отношениях субъектов и их организаций, реализуемых в определенной системе отношений.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под банкротством предприятия?
2. Перечислите основные признаки банкротства хозяйствующего субъекта.
3. В каком случае предприятие признается банкротом?
4. Перечислите стороны, которые могут обратиться в суд с иском о возбуждении дела о банкротстве.

5. Охарактеризуйте виды банкротства предприятия.
6. Что понимается под антикризисным управлением?
7. Перечислите задачи антикризисного управления.
8. Что понимается под антикризисным управлением в узком смысле?
9. Охарактеризуйте концептуальные положения антикризисного управления.
10. Что понимается под механизмом антикризисного управления?
11. Что относится к экономическим мерам механизма антикризисного управления?
12. Что относится к правовым мерам механизма антикризисного управления?
13. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.
14. Что понимается под предметом в антикризисном управлении?

## **ТЕМА 3**

# **РОЛЬ И МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ**

---

- 1. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.*
- 2. Антикризисное управление предприятием и его экономическая безопасность.*

## **Вопрос 1. НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**А**нтикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность формирования и реализации антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором.

Осознанная деятельность человека, его опыт позволяют искать и находить пути выхода из критических ситуаций, которые могут привести к банкротству, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленные, в том числе тысячелетиями, механизмы и меры преодоления кризисов, приспособляться к возникающим ситуациям и состояниям факторов.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризи-



сы. Как показывает практика, к предсказуемым кризисам готовятся, формируют финансовый (денежный) базис, который используются в условиях реализации рисков для покрытия, в такой ситуации хозяйствующий субъект несет меньший материальный ущерб. Непрогнозируемые неожиданные кризисы опасны тем, что хозяйствующие субъекты не успевают создать финансовый (денежный) запас, поэтому, несут больший материальный ущерб.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии.

В отношении экономических процессов необходимость антикризисного управления предполагает определять альтернативные источники финансирования деятельности и исправления создавшейся ситуации.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Вся совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рис. 2). Исходя из приведенного рисунка, следует охарактеризовать группы проблематики антикризисного управления.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Своевременно предсказать наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер это достаточно сложные процессы. Правильное их применение и реализация влияет на дальнейшее распространение кризисных ситуаций или они останавливаются или набирают силы для дальнейшего развития и нанесения большего материального ущерба. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие для получения ожидаемого результата.

Здесь все зависит от профессионализма менеджеров эффективно и оптимально принимать управленческие решения.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством эффективного управления и формирования запаса финансовой прочности хозяйствующего субъекта.

Менеджеры решают проблемы функционирования организации в период кризиса, способствуют выходу из кризиса и ликвидации его последствий. Хозяйствующий субъект, планирующий функциониро-

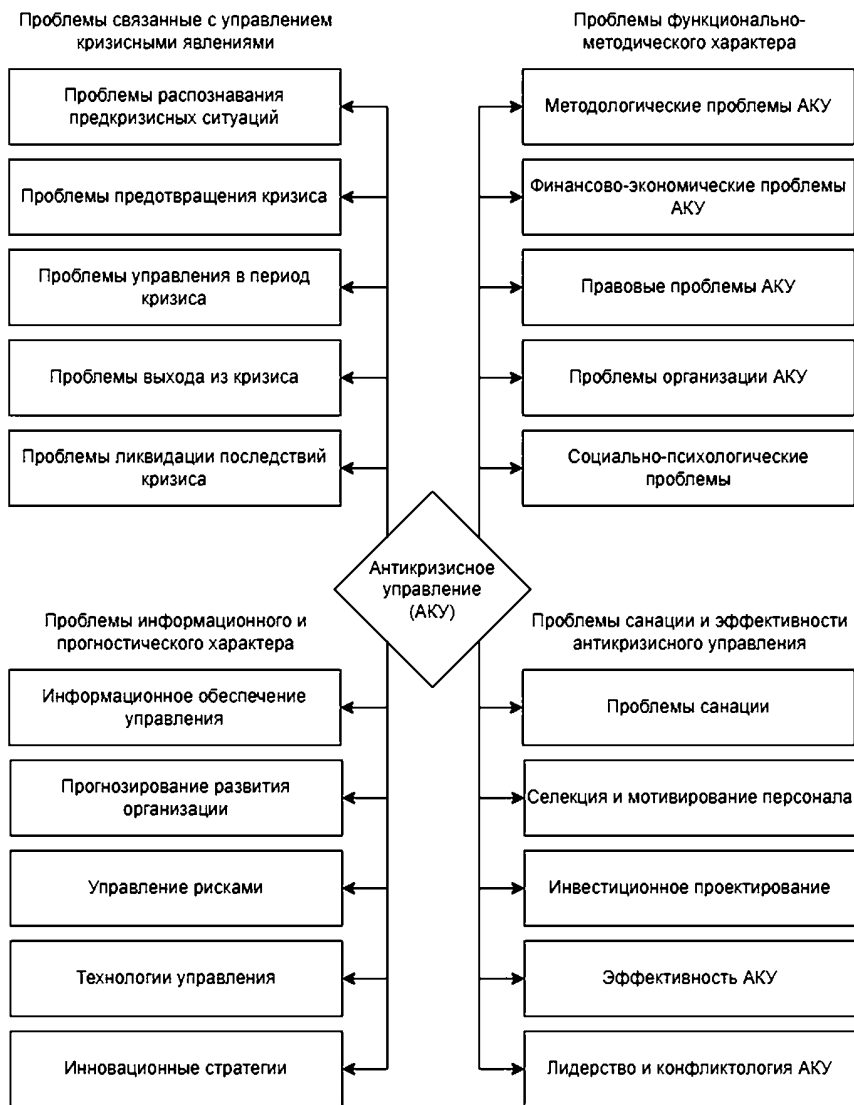


Рисунок 2 – Проблематика антикризисного управления

вать и дальше, получивший опыт кризисной ситуации должен в дальнейшем проводить диагностику возникновения возможных кризисов.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации.

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

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.

Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и разделение персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации. Конфликты возникают, так как изменяется привычная стабильная ситуация функционирования предприятия. В условиях надвигающегося кризиса необходимо производить при необходимости определенные изменения в организационной структуре, что связано с персоналом организации.

В данной ситуации и возникают различные конфликты, которые мешают менеджерам реализовывать поставленные задачи. Также к проблемам реализации антикризисного управления относят – это проблемы, связанные с проведением маркетинговых исследований, так как их результаты могут быть недействительными в результате изменения факторов внутренней и внешней среды.

Одной из мер антикризисного управления может быть введение внешнего управления и реализация санационных мер, это связано с тем, что реализация мер, исходя из необходимости оздоровления дея-

тельности предприятия, всегда связана со сложностями. Для предприятия очень важно это проведение эффективного инвестиционного проектирования как нового инструмента и механизма, направленного на исправление кризисной ситуации и формирование будущего развития предприятия.

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

## **Вопрос 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

---

**А**нтикризисное управление предприятием включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала организации на нестабильном этапе развития.

Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Экономическая безопасность предприятия характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей, важнейшим, среди которых является уровень экономической безопасности. Чем выше уровень экономической безопасности, тем стабильнее и эффективнее будет функционирование предприятия.

С целью достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности, предприятие должно следить за обеспечением максимальной безопасности основных функциональных составляющих системы экономической безопасности предприятия.

Под экономической безопасностью предприятия следует понимать защиту его научных, технических, технологических, производственных и человеческих ресурсов от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических угроз, к примеру, связанных с неэффективной научной и промышленной политикой государства

или формирование неблагоприятной внешней среды вокруг предприятия.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия может рассматриваться как система мер, обеспечивающих конкурентоспособность и экономическую стабильность организации, не оказывая негативного влияния на состояние и условия жизни населения. В хорошем уровне экономической безопасности предприятия заинтересовано и государство по причине того, что хозяйствующий субъект является налогоплательщиком, пополняющим государственную казну.

Основными субъектами, которые угрожают предприятию, являются:

1. Государство, с его рычагами и механизмами регулирования определенных процессов.

2. Конкуренты, способные сократить рынок сбыта предприятия за счет производства более сложных, качественных продуктов и недобросовестной конкуренции.

3. Покупатели с постоянно меняющимся потребительским спросом, особенно отражающим снижение потребностей в определенном товаре.

4. Контрагенты по производству, от которых зависит производственная устойчивость процесса предприятия, а впоследствии и его финансовая устойчивость.

Уровень экономической безопасности предприятия основан на финансовом потенциале, возможности покрывать все необходимые обязательства и затраты, насколько рентабельна продукция этого предприятия и возможности использования финансового потенциала для предотвращения угроз и устранения ущерба.

Источниками таких негативных последствий могут быть сознательные или бессознательные действия работников, потребителей, контрагентов, конкурирующих предприятий, государственных органов, международных организаций, а также слияние объективных обстоятельств, таких как:

1. Состояние финансовой конъюнктуры на рынках организации.
2. Научные открытия и технологические разработки
3. Непредвиденные ситуации.

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность его функционирования, эффективность финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность), безопас-

ность персонала. К ресурсам обеспечения надежного существования и прогрессивного развития предприятия относятся: материальные, денежные и интеллектуальные ресурсы.

Для оценки роли антикризисного управления в обеспечении экономической безопасности необходимо оценить эффективность антикризисных мер.

Под эффективностью антикризисного управления понимается совокупность характеристик экономического субъекта, оказывающих непосредственное влияние на создание благоприятных условий для достижения высоких результатов при наименьших затратах в заданные временные рамки. Эффективность определяется сопоставлением результатов и затрат, тем выше эта разница, тем выше и эффективность, что и необходимо высшему руководству как результат.

Основным результатом антикризисного управления следует считать обеспечение прочного положения предприятия на рынке и стабильно устойчивых финансов хозяйствующего субъекта при любых экономических, социальных и политических изменениях в жизни общества. Этого можно добиться только на основе обеспечения экономической безопасности предприятия, которая обеспечивает его нормальное функционирование в постоянно меняющейся рыночной среде.

Реализация политики антикризисного управления при угрозе риска банкротства должна обеспечить:

- изучение основных факторов внутреннего и внешнего характера, обусловивших (и обуславливающих в будущем) кризисное развитие предприятия;
- периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства с использованием различных моделей и методов;
- определение масштабов кризисного состояния предприятия от зависимости от нанесенного материального ущерба;
- формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного управления предприятия при угрозе банкротства;
- внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия, направленных на исправление ситуации;
- сокращение плановых расходов предприятия и его обособленных подразделений на первом этапе принятия антикризисных мер;



- выбор эффективных форм санации, направленных на финансовое оздоровление и дальнейшее функционирование предприятия;
- финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под антикризисным управлением предприятия?
2. Чем определяется возможность антикризисного управления предприятием?
3. Чем отличаются прогнозируемые и непрогнозируемые кризисы?
4. В чем сущность необходимости реализации антикризисного управления предприятия?
5. Охарактеризуйте проблематику первой группы антикризисного управления.
6. Охарактеризуйте проблематику второй группы антикризисного управления.
7. Охарактеризуйте проблематику третьей группы антикризисного управления.
8. Охарактеризуйте проблематику четвертой группы антикризисного управления.
9. Что понимается под экономической безопасностью предприятия?
10. Перечислите субъекты, которые угрожают деятельности предприятия.
11. Что влияет на уровень экономической безопасности предприятия?
12. Как взаимосвязаны антикризисное управление и экономическая безопасность предприятия?
13. Что является результатом реализации антикризисного управления в рамках обеспечения экономической безопасности предприятия?

# **ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

1. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): общие положения.

2. Процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия.

## **ВОПРОС 1. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА): ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

---

**С**огласно действующему Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» понятие *несостоятельность* (банкротство) трактуется следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Действующий закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права для юридических и физических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на организации всех форм собственности (кроме казенных учреждений). Он устанавливает основания для признания организации-должника банкротом, регулирует отношения между должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации организации при наличии признаков банкротства. Если имеется возможность восстановить (оздоровить) деятельность организации с целью предотвращения ее ликвидации, предусматриваются специальные арбитражные

процедуры, в том числе назначение арбитражным судом административных управляющих или внешнего управляющего имуществом должника. Эти процедуры назначаются арбитражным судом после обращения в суд до объявления должника несостоятельным (банкротом).

Организация считается неспособной удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены ею в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Для определения признаков несостоятельности организации принимается во внимание также размер денежных обязательств. Размер денежных обязательств по требованиям кредиторов считается установленным, если он подтвержден вступившим в законную силу решением суда. В размер обязательных платежей для определения наличия признаков несостоятельности организации не входят штрафы (пени) и другие финансовые санкции.

Считается, что у организации есть признаки банкротства при следующих обстоятельствах:

- суммарный размер задолженности составляет 300 тысяч рублей и выше;
- имеются просрочки по платежам сроком не менее 3 месяцев перед любыми кредиторами;
- есть долги по выплате заработной платы, компенсаций за нанесение вреда третьим лицам. В таком случае срок невыполнения обязательств, которого будет достаточно при банкротстве юридических лиц для прохождения процедуры, определяет суд;
- образовалась просроченная задолженность по исполнительным листам.

Банкротство юридических лиц не означает ликвидацию. Их можно спасти на этапе финансового оздоровления. Антикризисный управляющий может восстановить работу компании, чтобы рассчитаться с долгами и продолжить свою деятельность.

В зависимости от того, кто подталкивает к банкротству юридических лиц, процедура может быть:

- добровольной;
- принудительной.

В первом случае юридическое лицо самостоятельно подаёт заявление в суд для прохождения процедуры банкротства, если понимает,

что рассчитаться со своими долгами уже не в состоянии. Чтобы компанию признали банкротом и списали её задолженности, она не должна иметь источников дохода и имущества, которое можно распродать в счёт погашения финансовых обязательств.

Принудительное банкротство предприятия могут инициировать кредиторы, если компания больше 3 месяцев не выполняет свои финансовые обязательства по договору в сумме более 300 тысяч рублей. Чтобы избежать банкротства, руководству придётся оперативно найти источники погашения долга. Иначе на предприятии решением суда запустится процедура наблюдения – первая стадия банкротства.

Когда процедура банкротства юридического лица будет завершена, суд признает предприятие банкротом, и оно полностью прекратит своё существование. Компанию исключают из единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), а непогашенные задолженности спишут.

Есть исключения в случаях умышленного доведения компании до банкротства. Тогда личное имущество учредителей может быть распродано для возмещения ущерба лицам, которые пострадали от их неправомерных действий. Кроме того, они понесут ответственность вплоть до уголовной, за преднамеренное или фиктивное банкротство.

## **Вопрос 2. ПРОЦЕДУРЫ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА) ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

**В** рамках процедуры банкротства предприятия необходимо подготовить ряд документов.

Чтобы начать банкротство юридических лиц, потребуется следующая документация:

– заявление в произвольной форме, но с обязательным указанием реквизитов и контактных данных суда, обеих сторон судебного процесса, обстоятельств возникновения долгов и любых иных сведений, напрямую связанных с материальным положением юридического лица;

– выписка из ЕГРЮЛ с реквизитами компании, которая проходит процедуру банкротства.

Остальной перечень документации будет зависеть от того, кто именно выступает инициатором подачи заявления. При добровольной процедуре банкротства необходимо предоставить следующий перечень:

- учредительные (регистрационные) документы;
- бухгалтерская и финансовая отчётность;
- решение учредителя или протокол собрания участников, на котором принято решение об обращении в суд для прохождения процедуры банкротства;
- копия акта проверки инспекцией налоговой службы, если это подтверждает финансовую несостоятельность (при наличии).

Если процедуру банкротства инициировал кредитор, он должен предоставить в суд:

- бухгалтерские документы, подтверждающие наличие задолженности у предприятия перед ним (акты сверок, накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ, и т.д.);
- паспорт (если заявление подаётся от физического лица) или доверенность, если заявитель представляет интересы юридического лица, когда заявление подаётся руководителем, то вместо доверенности предоставляется приказ о назначении;
- иные документы, касающиеся обстоятельств дела (договоры, письма, переписки и т. д.).

Когда все документы будут собраны, можно приступать к процессу банкротства юридического лица.

Порядок банкротства юридического лица чётко регламентируется законодательством. Чтобы не возникло никаких проблем, нужно соблюдать сроки и придерживаться определённого алгоритма. Обращение в суд происходит в следующем порядке:

- за 15 дней известить о банкротстве вторую сторону дела, то есть если заявление подаёт кредитор, он направляет извещение о процедуре банкротства должнику. Если инициатором выступает само предприятие, оно извещает кредиторов, перед которыми имеет задолженность;
- по истечении указанного времени подать документы в суд, это можно сделать несколькими способами – при личном посещении канцелярии, через официальный сайт арбитражного суда, по Почте России заказным письмом с описью.

Процедура банкротства предприятия состоит из четырёх основных этапов:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление (санация);
- внешнее управление;
- конкурсное производство.

На любом из этапов можно прийти к мировому соглашению. Например, договориться с кредиторами об изменении графика платежей, продлении срока кредита и т.д. Собрание кредиторов принимает соглашение, а суд его утверждает. В специальном документе прописываются все условия, порядок и сроки исполнения обязательств. После этого процедура банкротства прекращается.

Рассмотрим наблюдение. Первый этап при банкротстве. Судебный орган назначает арбитражного управляющего. Он следит за сохранением имущества, анализирует материальное благосостояние и ведёт учёт требований кредиторов.

За 10 дней до завершения данной стадии процедуры банкротства предприятия арбитражный управляющий проводит собрание кредиторов. В зависимости от его результатов выносится решение о переходе при банкротстве юридических лиц:

- к финансовому оздоровлению;
- либо к внешнему управлению.

Такое решение может принять только суд.

Рассмотрим финансовую санацию. На данном этапе компания пытается справиться с финансовыми трудностями и рассчитаться с долгами. Процесс ведётся под руководством антикризисного управляющего, назначенного судом.

Во время финансового оздоровления предприятие могут реорганизовать – слить с другим, разделить, поглотить другой компанией, преобразовать в АО, приватизировать или сдать в аренду (если это государственное предприятие).

Рассмотрим внешнее управление. Полномочия руководителя передаются внешнему управляющему. Он разрабатывает план по восстановлению финансового положения компании, пробует его реализовать.

Данному этапу выделяется 18 месяцев с возможностью продления ещё на полгода. Если с долгами удаётся рассчитаться, то дело о банкротстве прекращается. Если нет, то начинается конкурсное производство.

Рассмотрим конкурсное производство. На данной стадии компания признаётся банкротом. Назначается конкурсный управляющий,

который проводит инвентаризацию имущества с привлечением оценщика, распродаёт его на аукционах с дальнейшим погашением долгов.

Конкурсное производство продолжается в течение 6 месяцев с возможностью продления ещё на полгода. После этого в ЕГРЮЛ вносится запись о ликвидации компании. Процесс банкротства юридического лица на этом завершается.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

---

1. Что понимается под несостоятельностью предприятия?
2. Какие действия предлагает закон для реализации?
3. При каких условиях предприятие можно отнести к банкроту?
4. Какие выделяют виды процедуры банкротства предприятия?
5. Какие документы необходимы для начала процесса банкротства юридического лица?
6. Перечислите перечень документов при добровольной процедуре банкротства предприятия.
7. Перечислите перечень документов при принудительной процедуре банкротства предприятия.
8. Перечислите алгоритм действий процедуры банкротства предприятия.
9. Перечислите основные этапы процедуры банкротства предприятия?
10. Охарактеризуйте наблюдение как процедуру банкротства хозяйствующего субъекта.
11. Охарактеризуйте финансовое оздоровление (санация) как процедуру банкротства хозяйствующего субъекта.
12. Охарактеризуйте внешнее управление как процедуру банкротства хозяйствующего субъекта.
13. Охарактеризуйте конкурсное производство как процедуру банкротства хозяйствующего субъекта.

## ТЕМА 5

# САНАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

1. Санационные мероприятия предприятия-должника.
2. Формы реорганизации предприятия.

## Вопрос 1. САНАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ-ДОЛЖНИКА

---

**С**анация – это система проведенных мероприятий, которые направлены на улучшение финансового положения предприятия, с целью предотвращения банкротства фирмы или повышения конкурентности компании в дальнейшей деятельности.

Таким образом, санация предприятий является финансовой и экономической процедурой улучшения состояния предприятия, предотвращения банкротства.

Основными методами санации могут выступать:

- сокращение (уменьшение) величины акционерного капитала с помощью сокращения объема выпускающихся акций или при обмене акций на большинство из старых акций;
- предоставление субсидий правительством, льготных займов, льгот по ряду налогов от государства;
- проведение национализации предприятия;
- использование антимонопольных законов и прочее.

При проведении санации проводятся финансовые, экономические, производственные, технические, организационные и правовые мероприятия, которые направлены на то, чтобы достичь или восстановить платежеспособность, прибыльность и конкурентоспособность предприятия-должника на длительное время.



Особым пунктом в процедуре проведения санирования являются мероприятия, имеющие финансовый или экономический характер.

Финансово-экономические мероприятия отражают характер финансовых отношений, которые возникают на протяжении процесса мобилизации и использования внутренних и внешних источников санации предприятий.

Ими могут выступать средства, которые были получены с условиями займов и собственности, на основании возвратном или безвозвратном.

Главная цель финансовой санации в оптимизации финансового потока предприятий, заключается в следующем.

Финансовая санация должна:

- покрыть текущие убытки и устранить (ликвидировать) их причины, чтобы предотвратить продолжение получения убытков;
- восстановить или сохранить ликвидность и платежеспособность предприятия, то есть финансовую (денежную) возможность выполнять обязательства перед контрагентами;
- сократить все виды задолженностей, такие как дебиторскую и кредиторскую, долгосрочного и краткосрочного характера;
- улучшить структуру оборотного капитала за счет увеличения доли высоколиквидных активов, таких как денежные активы;
- сформировать фонды финансовых ресурсов, которые необходимы для того, чтобы провести мероприятия производственного, технического и организационного характеров.

При этом финансовая санация, как правило, осуществляется в несколько этапов.

Санационные мероприятия, обладающие организационным или правовым характером, имеют направленность на улучшение организационных структур предприятий, организационных или правовых форм ведения бизнеса, улучшение качества менеджмента, а также на то, чтобы освободить предприятие от производственных структур, не являющихся продуктивными, улучшить отношения между членами трудового коллектива.

В ходе проведения процесса санирования предприятий, должник получает финансовые средства, которые делают возможным погашение его денежных обязательств перед контрагентами, обязательств по уплате налоговых платежей, а также восстановление платежеспособности.

Отметим, что к предприятию-должнику предъявляются определенные требования.

Так предприятие-должник:

- должно предотвратить непродуктивные расходы из активов компании;

- являться механизмом санирования (финансовой реорганизации) из списка предприятий, имеющих реальный потенциал для успехов в дальнейшей финансовой и хозяйственной деятельности;

- принимать меры к тому, чтобы требования кредиторов были максимально соблюдены.

Уровень глубины кризиса на предприятиях, а также условия предоставления помощи извне обуславливают использование санации предприятия, которые бывают двух видов:

- санирование с ориентацией на реорганизацию задолженности, то есть уменьшение обязательств;

- санирование с изменением статуса предприятия, то есть возможное изменение организационно-правовой формы предприятия.

Отметим, что при выборе первого вида санации статус юридического лица остается неизменным, здесь меняется только лишь денежная сумма совокупных обязательств.

Такой вид санации применяется для устранения неплатёжеспособности предприятия.

Он может быть осуществлен только в том случае, если состояние неплатежеспособности предприятие носит временный характер.

Тогда долговые обязательства предприятия будут погашаться за счет средств, поступающих из бюджета государства (если речь идет о санировании предприятия, принадлежащего государству).

Кроме этого, коммерческий банк, у которого состоит на обслуживании данное предприятие, может выдать этому предприятию целевой банковский кредит.

Такой кредит могут выдать после проведения аудиторской проверки, составления аудиторского заключения.

Также помощь может предоставляться с другой стороны (долг предприятия может быть переведен на другое юридическое лицо, которое желает принять участие в санировании предприятия-должника).

Помимо этого, исходя из гарантий, установленных санатором, предприятие может дополнительно выпустить облигации или другой вид ценных бумаг.

## Вопрос 2. ФОРМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

**П**од санированием с изменением статуса предприятия-должника понимается осуществление процедуры реорганизации, которая проводится при кризисном состоянии предприятия.

При проведении такой санации выбирается одна или несколько следующих форм, чтобы достичь цель и осуществить мероприятия по реорганизации предприятия-должника.

В случае выбора **слияния** в качестве формы санирования предприятие – должник сливается с другим предприятием, которое является более устойчивой организацией в финансовом плане. Все активы и имущество вместе с обязательствами переходит новому юридическому лицу.

В результате слияния предприятие-должник теряет свой официальный самостоятельный статус юридического лица.

В случае слияния предприятий, которые относятся к одной отрасли, говорят о горизонтальном слиянии.

Если же объединение предприятий осуществляется с участием предприятий смежных отраслей, то говорят о вертикальном слиянии.

Процесс **поглощения** предполагает, что санатор приобретает предприятие, являющееся должником.

В этом случае санатор приобретает полноценный имущественный комплекс, большую часть, принадлежащую к его активам.

Предприятие, которое санируют в то же время может сохранить, как отдельное предприятие в виде дочерней компании предприятия – санатора.

Такая форма санации как **разделение** используют для тех предприятий, которые способны осуществлять производственную деятельность в многоотраслевой среде.

Такая процедура санации как **преобразование в акционерное общество** может реализовываться по инициативе группы лиц, желающих стать учредителями акционерного общества.

Необходимым условием санирования в этом случае является обеспечение минимального уровня уставного капитала акционерного общества, который закреплен на законодательном уровне.

Такая форма санации как **передача предприятия в аренду** предполагает ее применение к государственным предприятиям, которые

могут быть сданы в аренду по договору одному из членов трудового коллектива.

В этом случае долги санлируемого предприятия переходят на коллектив арендаторов.

Приватизация как одна из возможных форм санации предприятия является одним из способов санирования государственных предприятий. В данном случае активы и имущество предприятия вместе с обязательствами выкупаются инвесторами, которые в дальнейшем и проводят мероприятия финансового оздоровления.

Санация считается завершенной, в случае, когда санаторы достигли целей по улучшению финансового положения предприятия-должника или предприятие-должник объявляется банкротом.

Любой из процессов выведения из состояния кризиса должен осуществляться под контролем со стороны арбитражных судов при соблюдении ряда условий, которые указываются в соответствующем соглашении.

При этом санация предприятия не должна продолжаться более 18 месяцев. Арбитражные суды могут продлить эти сроки на период до шести месяцев в зависимости от уже имеющихся финансовых результатов и имеющихся финансовых перспектив развития.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под санацией предприятия?
2. Охарактеризуйте основные методы санирования предприятия.
3. Охарактеризуйте мероприятия, которые проводятся при реализации санации предприятия.
4. Какова главная цель санации?
5. Для чего применяется санация?
6. На какой результат нацелена санация предприятия?
7. Перечислите требования, предъявляемые к предприятию-должнику в процессе реализации санации предприятия.
8. Охарактеризуйте санирование предприятия с ориентацией на реорганизацию задолженности.

9. Охарактеризуйте санирование предприятия с изменением его юридического статуса.

10. В чем сущность слияния как формы санации?

11. В чем сущность поглощения как формы санации?

12. В чем сущность разделения как формы санации?

13. В чем сущность преобразования в акционерное общество как формы санации?

14. В чем сущность передачи предприятия в аренду как формы санации?

15. В чем сущность приватизации как формы санации?

16. Охарактеризуйте условия и сроки проведения санации предприятия.

# **СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

- 1. Разработка антикризисной стратегии в организации.*
- 2. Реализация антикризисной стратегии организации.*

## **ВОПРОС 1. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**А**нтикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие функционирование корпораций в условиях спада в отрасли, государстве, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Антикризисные стратегии являются частью антикризисного управления.

Они включают комплекс мер и действий в области планирования, управления персоналом, финансов, производства, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы риска банкротства или существенного спада и создать необходимые условия для «финансового оздоровления» компании.

Спад в производственных, финансовых, кадровых направлениях и снижение других важных показателей, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно исследовать, проанализировать и сделать выработать соответствующие коррективы, с учетом которых будет происходить смягчение последствий спада.

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности, выраженной в возникновении финансовых трудностей при выполнении обязательств.

Определение целей развития организации является этапом управления, который оказывает колоссальное влияние. Ошибки в определении целей развития могут вылиться банкротством для организаций. Постановка четких и правильных целей, помогающих перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы, является основой успеха организации.

В основном в сегодняшних условиях компании реализуют в основном не стратегию своего развития, а текущее планирование, что связано с высокой степенью подвижности внешней среды, изменения факторов на различных уровнях и макро- и мировой экономики.

Как подтверждает опыт и теория, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации, которые происходят именно по причине изменяющихся обстоятельств и условий ведения бизнеса. Постоянно необходимо отслеживать состояние факторов, то есть реализовывать функцию мониторинга и вносить необходимые корректировки в текущие и стратегические планы.

Каждую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя распознать причины кризиса экономики предприятия, используя различные методы, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей). Если это сделать вовремя, то можно избежать многих потерь.

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (экономическая и политическая ситуация на различных уровнях мировой системы; законодательство; рынок труда; качество жизни населения и т. д.);
- внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия (миссия; цели деятельности; источники финансирования деятельности предприятия; рынок сбыта товаров (работ, услуг), технологии и оборудование; контрагенты и поставщики и др.).

Исследования доказывают, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую связь поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж, производя его анализ за определенный временной период для получения более

точных результатов и возможности их использования при выработке антикризисной стратегии в рамках антикризисного управления.

Если проблемы с продажей товаров отсутствуют, то причина не в самом товаре, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость невысокая, то проблема связана с большой длительностью операционного цикла. В данной ситуации необходимо проанализировать факторы, которые способствуют удлинению операционного цикла. Здесь необходимо обратить внимание на кредитную политику покупателей в отношении приобретения товара. Она может носить для предприятия рисковый характер при условии заключения товарных (коммерческих) кредитов на большие суммы и на длительные сроки, при этом образуя дебиторскую задолженность. Такая ситуация, как было описано выше может вызывать техническое (временное) банкротство. Агрессивная политика для предприятия будет гибкой и мягкой для потребителей.

В данной ситуации предприятию необходимо взвешено подходить к кредитованию покупателей своего товара, в данном случае необходимо знать их платежеспособность, финансовое состояние и другие финансовые критерии с целью снижения вероятности реализации рисков не оплаты. Стоит также обратить внимание и на длительность и значение финансового цикла как составляющей операционного цикла предприятия. Как показывает практика, длительность финансового цикла может быть отрицательной, что указывает на некачественное управление финансовыми ресурсами и на реализацию финансовых рисков.

Если реализуется высокая оборачиваемость средств, то предприятие быстрее возвращает свои денежные средства и направляет их своевременно на дальнейшее развитие (производство, выполнение различных обязательств). Когда объем продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции.

Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия.

Из этого следует, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.



Стратегия антикризисного управления объединяет все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия и организации.

Предприятие должно наблюдать за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях, другими словами осуществлять постоянный и грамотный мониторинг. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, где и в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Выделяются внешние и внутренние факторы спада, их состояние.

Внешние факторы: изменение технологий, изменение социальных ценностей или моды, насыщение конкретных сегментов рынка, действия конкурентов, изменения в структуре отрасли производства, падение объемов продаж в отрасли.

Внутренние факторы: слабое управление, недостаточный финансовый контроль, недостаточные усилия в области маркетинга, неудачные приобретения, слабое управление производством (операциями), чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности, вклады в крупные проекты.

Эти факторы приводят к спаду, который характеризуется следующими признаками: падение прибыльности, объема продаж, возрастание уровня финансовой зависимости, проблемы ликвидности в показателях текущей, промежуточной и абсолютной ликвидности, значительная текучесть персонала, уменьшение доли рынка.

Кризисное состояние экономики, падение объемов промышленного производства, рост взаимных неплатежей, нехватка оборотных средств обуславливают необходимость разработки на предприятии стратегий антикризисного управления, в которых должны найти отражение два важнейших методологических аспекта:

- 1) отражение сути антикризисного управления на предприятии;
- 2) выделение характерных тенденций.

Антикризисное управление представляет собой процесс преодоления кризисного состояния предприятия, возникающего по причинам как объективного, так и субъективного характера.

Опыт российских предприятий показывает, что в условиях децентрализованного управления проблема обеспечения эффективного исполнения каких-либо правил не может быть решена одним лишь административным воздействием. Свою эффективность доказали такие методы, как образование внутрифирменных центров прибыли, центров затрат, а также венчурных центров, разработка трансфертных цен для взаиморасчетов и распределения ресурсов.

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

Исследованию содержания и роли экономической стратегии предприятия посвящены многие научные отечественные и зарубежные публикации. Стратегия, например, японской корпорации понимается как система долговременного распределения ресурсов, дающая представление о будущем положении компании на рынке.

В американском менеджменте стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании. При этом выделяется портфельная стратегия, которая связывается с управлением собственностью (ее приобретением и продажей), и деловая стратегия, цель которой – достижение конкурентных преимуществ.

Таким образом, стратегия предприятия определяется ключевыми экономическими целями и в свою очередь определяет рыночную нишу, позволяет создать инфраструктуру, адаптировать предприятие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию действий.

Разработка и оптимизация антикризисной стратегии организации заключается в следующем.

Формирование путей и проектов решения проблем – это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия.

На фазе диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений

для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простым способом является отнесение каждого направления к разным по важности группам. Затем рассматривается наиболее приоритетная группа проектов.

Рыночное поведение как признак выделения стратегии опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества.

Важнейшую роль играют размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, который условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;

- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют внимание на выяснении угроз и возможностей, которые находятся во внешней среде. Довольно популярным при этом является метод SWOT-анализа, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование своего реального состояния. Имея результаты этого исследования и видение того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее положение предприятия, тем более критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация па предприятии – это признак слабой стратегии, или ее некачественной реализации, или и того, и другого.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, невозможно приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

Второй этап стратегического антикризисного планирования – корректировка миссии и системы целей предприятия.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Правильно сформулированная миссия, доступная для понимания и реализации, может быть весомым стимулом для изменений стратегии.

Потом наступает процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Третий этап антикризисного стратегического планирования – формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия сози-

дания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Стратегия «выживания» осуществляется в короткие сроки, новые решения и разработки действий реализуются с целью получения улучшенного результата. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды.

Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее – например, макроэкономические показатели развития государства на следующий плановый период, показатели роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей и другие.

Это связано с тем, что предупреждение реализации кризисной ситуации намного эффективнее, нежели разработка и применение комплекса мер и действий уже по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием – ключевые приоритеты стабилизации российской экономики, развития отраслей экономики.

Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить негативное его влияние на экономические процессы на разных уровнях.

## **Вопрос 2. РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**У**

спешность антикризисного управления зависит не только от правильного выбора стратегии, но и от правильности ее реализации на основе комплекса тактических решений.

Задача реализации стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического менеджмента. Она относится ко всем уровням управления и должна быть учтена в большинстве структурных подразделений организации. В то время как разработка стратегии связана с предпринимательской деятельностью и в большей

степени представляет аналитический процесс, реализация стратегии предполагает главным образом управление деловыми процессами и людьми.

Реализация стратегии включает деятельность и принятие решений, направленные на выполнение стратегического плана. Разрабатываются необходимые программы, составляются бюджеты и определяются процедуры. Хотя последствия реализации обычно обдумываются после формулирования стратегии, именно реализация составляет основную часть стратегического менеджмента. Поэтому формулирование стратегии и ее реализация должны рассматриваться как две части одного процесса. Формулирование и реализация полностью взаимосвязаны, так как реализация стратегии не может быть без ее формулирования, составления.

Основными компонентами увязки стратегии с действиями по ее реализации являются тактика, политика, программа, бюджет, процедуры и правила.

**Тактика** – совокупность мер, действий в текущем периоде для осуществления определенных целей в аспекте разработанной стратегии организации. С точки зрения управления организацией тактика – это решение о том, как должны быть распределены ресурсы для достижения стратегических целей.

Иначе, тактика – это способ достижения наилучших финансовых результатов и возможности дальнейшего функционирования организации. Если основной вопрос стратегии состоит в том, что хочет добиться организация, то тактика сосредоточена на том, как этого добиться. Соответственно, основное различие между стратегией и тактикой – это разница между целями и средствами. Например, увеличение доли рынка – это стратегия, а агрессивная реклама, направленная на продвижение товара, – тактика.

Характерные черты тактики:

- тактику разрабатывают в развитие стратегии;
- тактика вырабатывается в основном руководителями среднего уровня;
- тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
- тактические результаты, в отличие от стратегии, проявляются, как правило, очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

**Политика**, формулируемая высшим руководством, представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение стратегических целей. Ее можно рассматривать в качестве внутрифирменного «кодекса законов», определяющего, в каком направлении могут приниматься решения и осуществляться действия.

**Программа** – это комплекс видов деятельности или шагов, разработанных для выполнения отдельного плана.

**Бюджет** – это заявление о программах корпорации, выраженное в денежных показателях. После того как программы разработаны, начинается бюджетный процесс. Составление бюджета – это фактически последняя проверка на осуществимость стратегии, которую проводит корпорация. Идеальная стратегия может оказаться совершенно непрактичной, после того как будут учтены все затраты на программу ее реализации.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под антикризисной стратегией?
2. Что включает антикризисная стратегия?
3. Как разделяются причины попадания предприятия в кризисную ситуацию?
4. Какие факторы влияют на увеличение длительности операционного цикла?
5. Как политика кредитования покупателей продукции влияет на длительность операционного цикла и на приближение кризисной ситуации?
6. В чем сущность разработки и оптимизации антикризисной стратегии?
7. С помощью каких подходов и методов анализируется внешняя среда организации?
8. Как взаимосвязаны положение предприятия и его стратегия?
9. Что реализуется на втором этапе антикризисного стратегического планирования?

10. В чем сущность третьего этапа антикризисного стратегического планирования?

11. Что понимается под тактикой в процессе реализации антикризисного стратегического управления?

12. Перечислите характерные черты тактики.

13. Что понимается под политикой в процессе реализации антикризисного стратегического управления?

14. Что понимается под программой в процессе реализации антикризисного стратегического управления?

15. Что понимается под бюджетом в процессе реализации антикризисного стратегического управления?



## ТЕМА 7

# МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

---

1. *Сущность и классификация рисков экономических систем.*
2. *Процесс управления рисками в аспекте антикризисного управления.*

## Вопрос 1. Сущность и классификация рисков экономических систем

---

**Э**кономический риск – возможность потерь вследствие случайного характера результатов принимаемых хозяйственных решений или совершаемых действий.

Классификация экономических рисков представляет сложную задачу, вследствие неоднозначности их идентификации. Однако для выбора адекватного инструментария оценки и управления риском необходимо знать, к какому типу он относится.

В одной и той же связанной с риском ситуации одновременно может действовать несколько угроз и опасностей, порождающих несколько видов рисков. Для разных сторон, принимающих участие в хозяйственной ситуации, виды и проявления рисков будут различны. Например, для налогоплательщика существует риск возникновения штрафов из-за неправильного исчисления суммы налога, и в этой же ситуации и государственного органа – получателя налогов существует риск снижения собираемости налогов по той же причине. Для двух предприятий-контрагентов, заключающих договор о купле-продаже некоторого товара, риски также различны – у покупателя возникают риски неполучения товара, нарушения сроков поставки или получения товара ненадлежащего качества. У продавца существуют риски нарушения сроков и условий оплаты отгруженного товара.

Тем не менее, можно предложить некоторую укрупненную схему классификации экономических рисков (рис. 3), которая не является исчерпывающей, но позволяет получить представление о видах рисков в зависимости от различных критериев их классификации.

Выделение критериев классификации рисков связано с различными порождающими их источниками – опасностями и угрозами, а также объектами, непосредственно подверженными риску.

Классификация экономических рисков по отраслям связана с отраслевой принадлежностью предприятий – хозяйствующих субъектов. В настоящее время, отраслевые риски продолжают занимать важное место среди рисков инвестиций на финансовых рынках.

Крупнейшая российская фондовая биржа РТС-ММВБ проводит регулярный расчет так называемых отраслевых индексов, которые используются, в том числе, и для оценки отраслевого риска.

Деление рисков по видам экономической деятельности аналогично классификации по отраслям, но является более общим. Очевидно, что состав и конкретное содержание рисков в строительстве (нарушение сроков строительства, неполучение разрешений на строительство и так далее) будет отличаться, от рисков, например, на транспорте (гибель груза и средства транспорта, нарушение сроков перевозки и т. д.), аналогично для других отраслей экономики.

По уровню экономической системы, на которой функционирует экономический объект, подверженный риску, выделяют:

- макроуровень (риски экономики страны в целом);
- мезоуровень (риски региональных экономик);
- микроуровень (риски отдельных хозяйствующих субъектов).

Классификация рисков по сфере возникновения является, пожалуй, самой общей, и различает риски политические, экономические и прочие. К политическим относят риски, связанные с решениями государственных органов или изменением политической ситуации (в широком спектре проявления – от запрета на ведение предпринимательской деятельности до изменений порядка исчисления отдельных налогов), к экономическим – риски, возникающие при осуществлении экономической деятельности, к прочим – риски стихийных бедствий, катастроф и т. д. Прочие риски относятся в основном к страхуемым видам.

Следует отметить, что данная классификация позволяет делить только и исключительно экономические риски, то есть те, последствия

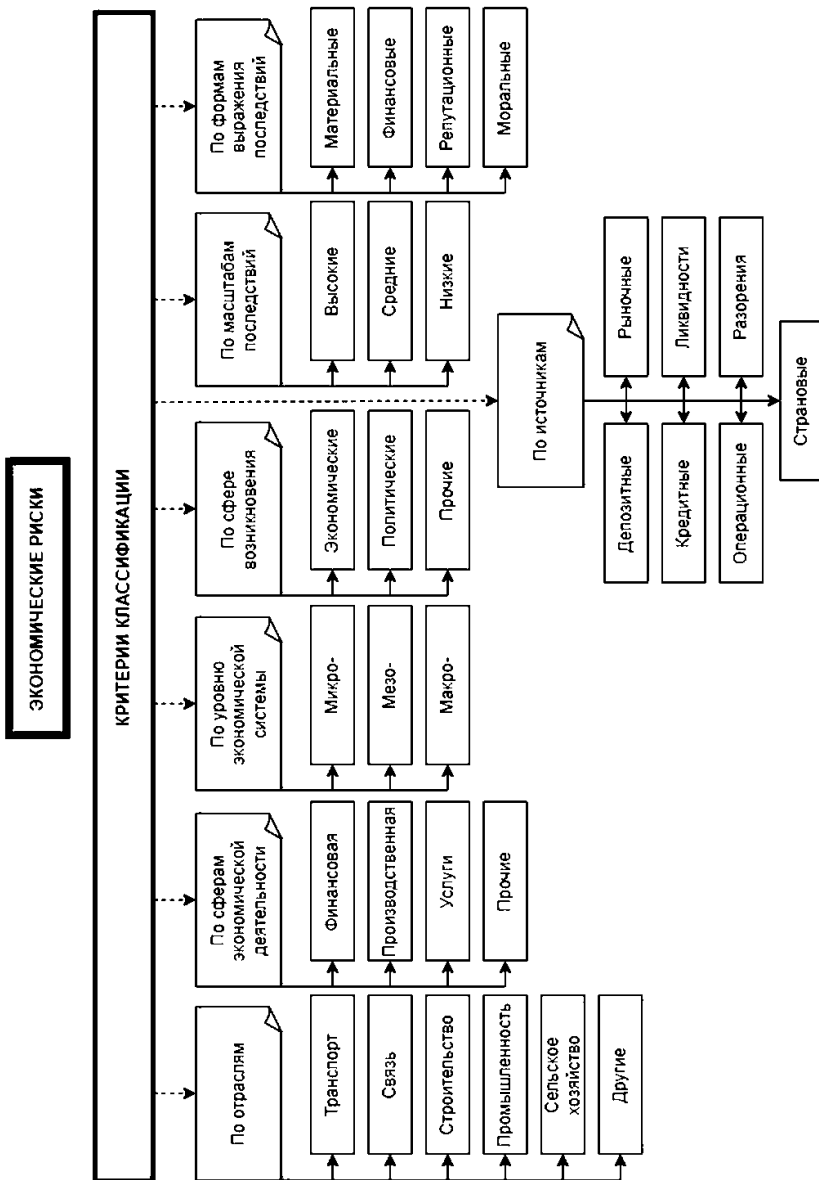


Рисунок 3 – Классификация экономических рисков

которых носят непосредственно экономический характер. Поэтому в качестве политических рассматриваются только те решения, которые прямо или косвенно воздействуют на экономическую систему, и не затрагивают, например, изменения уголовного законодательства.

К экономическим в этом случае относятся «чисто экономические» риски, то есть связанные с неопределенностью состояния экономической системы как таковой. При рассмотрении же прочих рисков во внимание принимаются только их экономические последствия (стоимость утраченного при стихийном бедствии имущества, убытки от невозможности продолжения деятельности из-за аварии и так далее), несмотря на то, что чаще всего основными результатами подобных происшествий являются неэкономические.

По масштабам последствий риски могут быть разделены на:

- крупные последствия предполагают, что организация потеряла часть активов, имущества или полностью их лишилась;
- средние последствия предполагают, что сумма убытков меньше, чем получаемая сумма выручки от реализации продукции предприятия;
- небольшие последствия предполагают, что сумма убытков незначительно влияет на деятельность предприятия.

Такое деление рисков связано с определением масштаба последствий и относится к оценке уровня риска.

По формам выражения последствий риски условно можно разделить на:

- материальные последствия предполагают, что в результате реализации рисков предприятие несет ущерб в виде потери имущества, материальных ценностей;
- финансовые последствия предполагают, что предприятие по моменту реализации рисков несет ущерб, выраженный в денежной сумме (недополучение выручки от реализации);
- репутационные последствия предполагают, что реализация рисков отрицательно влияет на деловую репутацию предприятия.

Наименование основания классификации «по источникам» в определенной мере условно, поскольку непосредственными источниками риска, как было указано, являются опасности и угрозы. В данном же случае под источником будет понимать непосредственный «объект-носитель риска», то есть объект, которому присуща неопределенность состояния, вследствие которой и возникает экономический риск. Эти

виды рисков можно отнести также к «чисто экономическим». Среди таких рисков рассматриваются:

1. Рыночные риски – возникают вследствие неопределенности состояния рыночных показателей:

- ценовые – риски изменения цен;
- валютные – риски изменения курса валют, заключаются в ослаблении либо укреплении курса валюты, который приводит к потерям;
- процентные – риски изменения банковских процентных ставок;
- трансляционные – риски, проявляющиеся, прежде всего, в деятельности крупных корпораций, особенно транснациональных, при составлении консолидированной отчетности, особенно при наличии зарубежных активов.

2. Кредитные риски – риски невыполнения обязательств по обслуживанию кредита. К ним со стороны заемщика относятся изменения условий кредитных договоров, нарушения сроков получения очередных аннуитетных платежей, изменение залоговых условий и так далее. Крайняя ситуация кредитного риска возникает при дефолте – неспособности или нежелании контрагента отвечать по своим обязательствам. К кредитному риску со стороны заемщика принадлежит также и процентный риск, заключающийся в изменении ставок по кредиту, часто выделяемый в качестве самостоятельного, как имеющий особое значение, и связь с рядом показателей, таких как ключевая ставка Банка России и уровень инфляции. Со стороны кредитора риски заключаются в невозврате части или всей суммы финансовых средств, выданной финансовой организацией на условиях кредита.

3. Операционные риски – возникают из-за опасностей тактической (оперативной) деятельности, ошибочных решений работников и прочими кратковременными сбоями. Этот риск связан с выполнением различных операций в бизнесе, иногда его называют технический риск.

4. Депозитные риски – риски массового отзыва депозитов из банка по причине неактуальности процентной ставки как следствие ряда причин, например, кризисная ситуация на уровне государства, низкая депозитная ставка и другое.

5. Риски разорения – риски того, что величина убытков превысит предельно допустимые значения.

6. Страновые риски – определяются сложившимся на конкретной территории инвестиционным климатом, и совокупностью экономи-

ческих и политических факторов, формирующих профиль риска инвестиций в активы предприятий данной страны. Иногда его называют суверенный риск.

7. Риски ликвидности – заключаются в нехватке денежных средств для покрытия текущих нужд предприятия при осуществлении деятельности в обусловленные сроки, и которые могут повлечь штрафы и пени из-за нарушения условий оплаты по контрактам. Часто связан с невозможностью управления финансовой ситуацией в случае непредвиденного сокращения финансирования или изменения его источников.

Данная классификация является в достаточной степени условной, что связано с неоднозначностью отнесения риска в определенной хозяйственной ситуации к одному из вышеперечисленных типов. Например, при осуществлении предприятием экспортно-импортных операций возникает валютный риск, проявляющийся в возможностях потери при конверсии валюты, сопровождающийся ценовым риском, заключающимся в неблагоприятном изменении рыночных цен на экспортируемый или импортируемый товар. Однако если предприятие заключает сделки на валютном рынке FOREX, где валюта является «товаром», валютный риск становится ценовым.

В связи с данным обстоятельством, а также с множеством возможных проявлений риска и многообразием его источников, разработка всеобъемлющей исчерпывающей классификации экономических рисков не представляется возможной.

Однако для аналитических целей выделяется также еще несколько видов рисков.

В частности, юридические риски представляют собой возможные потери в результате экономической деятельности, по причине ошибок либо несоответствия во внутренних документах, а также в контрактах с контрагентами.

В экономической литературе рассматривается несколько основных функций риска: аналитическая, инновационная, регулятивная и защитная.

Наиболее важной является *аналитическая* функция риска. Значение ее сложно переоценить. Процесс принятия предпринимателем решения в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды всегда связан с необходимостью выбора одного варианта развития событий из нескольких или множества возможных. Поэтому

необходимо анализировать все возможные варианты достижения поставленной цели, выбирая наиболее оптимальные из них с позиций максимально возможной доходности и приемлемого уровня риска.

Не менее значимой и наиболее близкой по своей экономической природе к аналитической является *инновационная* функция риска, которая заключается в необходимости поиска нетрадиционных решений, способствуя тем самым раскрытию творческих возможностей человека и внедрению инноваций в экономику. Такие условия являются фундаментом для развития.

Важная роль отводится *регулятивной* функции риска, имеющей две основные формы проявления: конструктивную и деструктивную.

*Конструктивная форма* регулятивной функции ориентирована на получение значимых результатов в рискованной ситуации, насыщенной противоречиями, альтернативами, высокой неопределенностью ее разрешения.

*Деструктивная форма* регулятивной функции экономического риска проявляется при принятии авантюрных, необоснованных решений и действий, противоречащих принципу оправданного риска. Происходит это тогда, когда субъект риска, совершающий выбор или осуществляющий то или иное действие в условиях неопределенности, отказывается учитывать объективные экономические закономерности развития определенного явления или процесса.

*Защитная функция* риска проявляется в том, что на протяжении каждого исторического этапа развития человеческой цивилизации люди искали средства и способы защиты от возможных негативных последствий реализации рискованных ситуаций.

В практической деятельности целесообразно учитывать взаимосвязанные *элементы риска*, к которым относятся:

- вероятность получения желаемого результата;
- вероятность наступления нежелательных последствий в ходе выбора альтернативы и ее реализации;
- вероятность отклонения от выбранной цели, для достижения которой осуществлялась выбранная альтернатива.

Ситуацию риска можно охарактеризовать как переходное состояние от достоверности к неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено с высокой степенью точности. В этом случае процесс принятия решений обеспечивается либо объективными вероятностями, основывающимися на проведении

статистических исследований, либо субъективными вероятностями, полученными, например, методом экспертных оценок. При оценке ситуации риска также не исключается возможность использования как объективных, так и субъективных вероятностей одновременно

## **Вопрос 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АСПЕКТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

**Р**азвитие науки управления рисками в значительной степени рассматривается с позиции рисков финансовых институтов в условиях относительно стабильной экономической конъюнктуры. Необходимость рассмотрения рисков производственных предприятий в нестабильных политических, экономических и социальных условиях требует корректировки существующих принципов управления рисками и дополнительного обоснования эффективности используемых методов анализа рисков.

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее, анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- управление рисками должно носить системный характер, реализующийся посредством проведения постоянного мониторинга фи-



нансового состояния предприятия, достижения поставленных задач и целей, оценки внутренней и внешней среды, выявление негативных факторов и условий;

– управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

Весь процесс управления рисками отобразим на рис. 4.

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

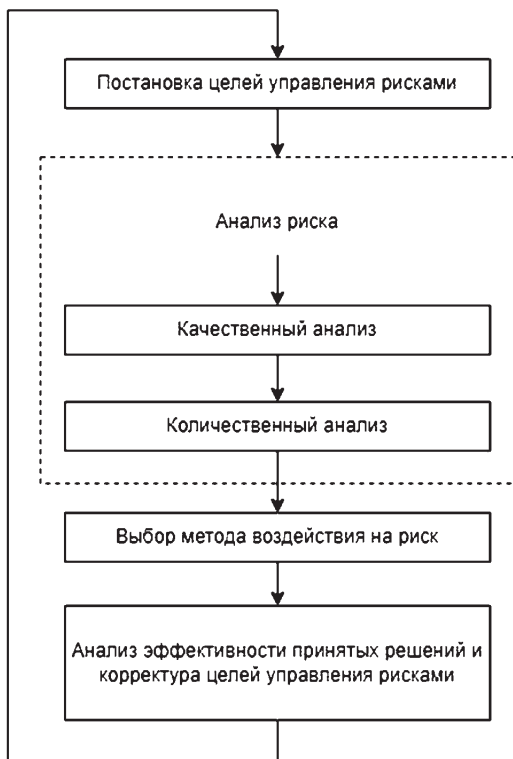


Рисунок 4 – Процесс управления рисками

На этапе анализа риска используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т. п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избегания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора.

Результатом анализа эффективности принятых решений и корректуры целей управления рисками должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, откорректировать ранее поставленные цели управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Базовым этапом, позволяющим сформировать дальнейшую стратегию управления рисками, является этап анализа риска.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

- определение потенциальных зон риска;
- выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;
- прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы:

1. Методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации.
2. Методы сбора новой информации.
3. Методы моделирования деятельности организации.
4. Эвристические методы качественного анализа.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рисков событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.

Рассматривая всю совокупность методов количественного анализа рисков, можно сказать, что применение конкретного метода зависит от множества факторов:

- для каждого типа анализируемого риска существуют свои методы анализа и конкретные особенности их реализации. Например, при анализе технико-производственных рисков, связанных с отказом оборудования наибольшее распространение получили методы построения деревьев;

- для анализа рисков существенную роль играет объем и качество исходных данных. Так, возможно применение методов имитационного моделирования и нейронных сетей. В противном случае вероятнее всего применение экспертных методов или методов нечеткой логики;

- при анализе рисков принципиально важно учитывать динамику показателей, влияющих на уровень риска. В случае анализа рисков на рынках в состоянии шока ряд методов попросту неприменим;

- при выборе методов анализа следует принимать во внимание не только глубину расчетных данных, но и горизонт прогнозирования показателей, влияющих на уровень риска;

- большое значение имеет срочность и технические возможности проведения анализа;

- эффективность применения методов анализа риска повышается при формализации риска с целью математического моделирования его воздействия на результаты деятельности предприятия. В настоящее время не только экономические системы, но и промышленные комплексы достигли такой сложности, что зачастую расчет их устойчивости невозможен без элементов теории вероятностей;

- следует учитывать требования государственных контролирующих органов к формированию отчетности о рисках. В том случае, если на нормативном уровне требуется использование методов имитационного моделирования, их применение обязательно.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической, экономической и социальной нестабильностью существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента. На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа условий и сред, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска, являются:

- бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия. Данные документы (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, о движении денежных средств и другие) содержат всю официальную информацию о предприятии – состояние основных фондов и финансовых вложений, уровень запасов материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженностей, долгосрочные и краткосрочные кредитные обязательства предприятия, финансовые результаты деятельности предприятия и прочее. Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволит выявить значительную долю финансовых, деловых, кредитных, организационных рисков;

- организационная структура и штатное расписание предприятия. Анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски, карты технологических потоков (техничко-производственные риски), договоры и контракты (деловые и юридические риски);

- себестоимость производства продукции. Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство затрат и издержек, и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисков ситуаций;

- финансово-производственные планы предприятия. Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков.

Социально-экономическая нестабильность (СЭН), в условиях которой действуют предприятия, вносит свои коррективы, как в деятельность субъектов хозяйствования, так и в механизм управления рисками предприятий. При этом проследить ее влияние в полном объеме практически невозможно, но определить аспекты ее воздействия на отдельные риски вполне реально.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков, служба риск-менеджмента получит возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов, что позволит всесторонне и профессионально спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры и реально оценить возможные риски.

Логическим продолжением работы службы риск-менеджмента должно стать формирование программы мероприятий по управлению рисками, при разработке которой должно быть учтено следующее:

- размер возможного ущерба и его вероятность;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые государством и их производственно-экономическая эффективность;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков;
- практическая возможность реализации мероприятий в рамках выделенного лимита средств;
- соответствие мероприятий программы существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия и основным направлениям его финансовой политики;
- субъективное отношение к риску разработчиков программы и руководства предприятия.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий по снижению рисков, с указанием

планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц, ответственных за выполнение данной программы. Программа обязательно должна быть утверждена руководством предприятия и учтена при финансово-производственном планировании.

В процессе реализации программы специалисты службы риск-менеджмента должны осуществлять анализ эффективности принятых решений и по мере необходимости обеспечивать корректировку целей и средств минимизации рисков. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под экономическим риском?
2. Перечислите признаки классификации экономических рисков предприятия.
3. Перечислите риски, выделенные по отраслям народного хозяйства.
4. Перечислите риски, выделенные по сферам экономической деятельности.
5. Перечислите риски, выделенные по уровню экономической системы.
6. Перечислите риски, выделенные по сфере возникновения.
7. Перечислите риски, выделенные по масштабам последствий.
8. Перечислите риски, выделенные по источникам возникновения.
9. Перечислите риски, выделенные по формам выражения последствий.
10. Что собой представляют рыночные риски?
11. Что собой представляют кредитные риски?
12. Что собой представляют операционные риски?

13. Что собой представляют депозитные риски?
14. Что собой представляют риски разорения?
15. Что собой представляют страновые риски?
16. Что собой представляют риски ликвидности?
17. Охарактеризуйте аналитическую функцию риска.
18. Охарактеризуйте инновационную функцию риска.
19. Охарактеризуйте регулятивную функцию риска.
20. Охарактеризуйте защитную функцию риска.
21. Перечислите элементы риска.
22. Перечислите принципы управления рисками.
23. Охарактеризуйте этапы процесса управления рисками.
24. Каким образом разделяются методы качественного анализа?
25. В чем сущность методов количественного анализа рисков?
26. Охарактеризуйте механизм управления рисками на предприятии.
27. Перечислите источники информации для анализа рисков.

# **МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

*1. Сущность и методы формирования антикризисной устойчивости предприятия.*

*2. Создание и реализация инновационного потенциала предприятия.*

## **Вопрос 1. СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

**П**од антикризисной устойчивостью понимается способность предприятия возвращаться в состояние экономического равновесия, после того, как оно было выведено из него негативными возмущающими воздействиями, вызванными кризисом или, заранее были обнаружены отклонения, ведущие к неизбежным рискам.

Если антикризисная устойчивость окажется неустойчивой, то это может привести к неплатежеспособности организации, к отсутствию у нее денежных средств для финансирования текущей и инвестиционной деятельности, а если финансовое состояние усугубится, то это приведет вовсе к банкротству. Поэтому одна из важнейших задач в условиях современности – правильно определять границы антикризисной устойчивости организации и соблюдать их.

Целью повышения антикризисной устойчивости является нахождение и оптимизация областей финансовой деятельности хозяйствующего субъекта в части управления издержками его функционирования. Необходимо определять заранее при возможности или находить области его деятельности, которые приведут к рискам.



Несмотря на то, что неплатежеспособность организации может быть устранена радикальными мерами за счет продажи «не-нужных» активов в короткие сроки, что должно привести к установлению финансовой устойчивости предприятия, но в этом случае необходимо изыскивать новые способы развития и увеличения доходов предприятия. Это позволяет устранять угрозу банкротства не только в коротком, но и в более продолжительном промежутке времени.

Выделяют несколько основных методов для формирования антикризисной устойчивости на предприятии:

- метод усиления финансовой устойчивости за счет управления ликвидностью, структурой активов и источников финансирования деятельности предприятия;

- управление себестоимостью за счет оптимизации ее структуры, постоянных и переменных затрат;

- управление доходами предприятия по основному виду деятельности предприятия, операционным и внереализационным доходам;

- метод антикризисного управления персоналом.

Государство в свою очередь для поддержания и развития бизнеса должно способствовать появлению новых инновационных структур, что является одной из основных задач экономической политики. По причине того, что развитие предпринимательства, улучшение экономической ситуации на уровне государства может быть за счет ведения инновационной и инвестиционной деятельности.

Такие структуры позволяют привести в стабильное состояние экономическую ситуацию на предприятии, что будет улучшать и экономику государства в целом.

Диагностика антикризисной устойчивости предприятия включает в себя:

- диагностику финансового состояния предприятия;

- адаптацию организационных структур к изменяющимся условиям;

- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;

- влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;

- изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;

- выявление проблем безопасности предприятия и их разрешение;
- оценку экономической ситуации в целом по организации.

Приоритетом в этапах диагностики антикризисной устойчивости предприятия является – диагностика финансового состояния предприятия. По причине того, что именно по критериям финансового характера эксперты, риск-менеджеры формируют выводы об необходимости проведения антикризисных мероприятий с целью полного обеспечения антикризисной устойчивости предприятия. Диагностика финансового состояния предприятия включает достаточно широкий спектр направлений, но самыми основными является это определение уровня финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

Признаки кризиса в деятельности предприятия обнаруживаются, прежде всего, в показателях ликвидности (платежеспособности) и финансовой устойчивости.

Под ликвидностью (платежеспособностью) понимается способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

К последним относятся, например, расчеты с работниками по оплате труда, с поставщиками за полученные товарно-материальные ценности и оказанные услуги, с банками по ссудам и т.п.

Неплатежеспособность может быть как случайной, временной, так и длительной, хронической. Ее причины: нехватка финансовых ресурсов, малый объем продаж и соответственно выручки, недостаток оборотных средств, задержки в поступлении платежей от контрагентов, большие суммы дебиторской задолженности и наличие просроченной дебиторской задолженности и др.

Финансовая устойчивость отражает наличие собственных средств необходимых для ведения производственно-хозяйственной деятельности, для снижения реализации финансовых рисков. Следует обращать внимание, что объем собственных средств должен быть выше заемных средств, что в большинстве случаев ведения бизнеса не соблюдается, что и является источником реализации финансовых рисков и в будущем возможного банкротства.


Оценить финансовую устойчивость можно по отношению собственных и заемных средств в активах, по темпам накопления собственных средств, по соотношению долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия, по обеспеченности материальных оборотных средств собственными источниками.

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости взаимодополняют друг друга и в совокупности дают представление о финансовом состоянии предприятия. Если у предприятия обнаруживаются неблагоприятные показатели ликвидности (отклонения от нормативных значений), но оно при этом сохраняет финансовую устойчивость в пределах рекомендуемых значений, то у него есть шансы выйти из затруднительного положения. Но если неудовлетворительные и показатели ликвидности, и показатели финансовой устойчивости, то такое предприятие приближено к банкротству.

Но кроме оценки и анализа финансовой устойчивости и ликвидности, рекомендуется проводить и анализ доходности или рентабельности деятельности предприятия. Возникают такие финансовые ситуации, когда могут быть допустимыми показатели финансовой устойчивости и ликвидности, но при этом предприятия может отражать не доходы, а убытки своей деятельности.

## **Вопрос 2. СОЗДАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

 Одним из главных приоритетов в деятельности предприятия и в системе антикризисной устойчивости является формирование и реализация инновационного потенциала предприятия.

Потенциал – это способность и готовность какого-либо предприятия реализовать инновационный процесс. Ограниченное количество предприятий имеет сильный инновационный потенциал, но еще меньшее количество может эффективно его использовать. Такая позиция связана с необходимостью нахождения свободных денежных средств из активов предприятия для инноваций, а когда предприятия имеют риски в области финансовой устойчивости и ликвидности, то формирование инновационного потенциала становится затруднительной задачей.

Использование инноваций направлено на решение ряда задач предприятия – развитие бизнеса; появление новых структур, видов товаров, работ, услуг; улучшение качества товаров, работ, услуг; выход

на новые рынки; решение выявленных проблема в его деятельности и другое.

В первую очередь, инновационный потенциал представляет собой способность какого-либо предприятия к модернизации или обновлению. Так же он говорит о том максимальном объеме инновационной продукции, который возможно получить при полном использовании имеющихся инновационных ресурсов на предприятии. В данном случае предприятие использует капитальные вложения для своего развития.

Под инновационными ресурсами понимают комплекс финансовых, интеллектуальных средств, которыми владеет предприятие для реализации инноваций. Таким образом, данные ресурсы могу в себя включать:

- работников предприятия, имеющих прямое отношение к формированию и реализации инновационного потенциала;
- необходимый технико-технологический уровень предприятия;
- соответствие организационных структур предприятия целям и задачам инновационного процесса;
- интеллектуальную собственность;
- отлаженные коммуникационные системы;
- финансовые ресурсы необходимые для ведения инновационной деятельности.

Инновационный потенциал – это способность и готовность предприятия реализовать эффективную инновационную деятельность, которая зависит в большей степени от материальных, финансовых и кадровых ресурсов предприятия. Но, также следует учитывать и факторы внешней среды, которые являются источником как угроз для предприятия, так и возможностей его развития.

Инновационный потенциал в основном формируется за счет все-таки материальных ресурсов предприятия, непосредственно за счет использования оборотных и внеоборотных активов. Это связано с тем, что инновационный потенциал реализуется посредством инновационного проекта или проектов в зависимости от ресурсных возможностей предприятия.

Управление образованием инновационного потенциала предприятия опирается на анализ системы факторов восприимчивости самого предприятия к инновациям. К разработке стратегии инновационного развития подходить необходимо очень деликатно. Опирается

при этом нужно, прежде всего, на соответствие инновационного потенциала, которым обладают те или иные ресурсы и системы, а также крайне важно учитывать параметры их развития.

Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия:

- 1) состояние системы управления;
- 2) уровень развития производства;
- 3) тип организационной структуры;
- 4) тенденции действующей политики;
- 5) понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала.

На следующие группы можно подразделить факторы, которые определяют уровень инновационного потенциала:

- 1) факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;
- 2) факторы внешней среды;
- 3) факторы внутренней среды.

Эта группа представляет собой набор собственных внутренних возможностей как сложной системы, которая определяет ее развитие.

Постановка целей, разработка проектов и инновационных решений – такие элементы инновационного процесса здесь выделяют в первую очередь.

Состав складывается из возможностей данного предприятия. Эти возможности проявляются в широком спектре аспектов:

- 1) финансово-хозяйственное положение;
- 2) положение организационной структуры управления;
- 3) организационно-технический уровень коммуникационной системы;
- 4) величина материальных и инновационных ресурсов.
- 5) профессионализм и решительность управленческих кадров.

Отличительные признаки инновационных предприятий:

- 1) необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей;
- 2) эта группа должна заниматься поиском источников информации;
- 3) стимулирование творческой активности персонала;
- 4) поощрение менеджерами инновационной активности служащих;

5) строгая стратегия управления нововведениями.

Анализируя эти признаки, нужно отметить, что если первые четыре признака характеризуют организационную политику фирмы, то пятый – необходимость существования инновационной стратегии, создающей условия для разработки новых идей.

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления.

Она требует от руководителя:

- 1) способность предвидения;
- 2) мужество и реализм;
- 3) предпринимательский подход;
- 4) воображение;
- 5) инициативность.

Способность определения приоритетов – важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за инновационную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем:

- 1) выявить управленческий потенциал;
- 2) периодически рассматривать потенциалы талантов их работников;
- 3) четко устанавливать цели управленческой подготовки;
- 4) выделять соответствующие ресурсы.

Различают два типа инновационной стратегии:

1) адаптивная – характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке. Это делается с целью сохранения своих позиций в рыночных условиях, иными словами с целью выживания. Эту стратегию характеризует концепция усилий с помощью некоторых изменений и улучшений уже существующих продуктов, технологий, рынков, часто находящихся в русле сложившихся, традиционных для данной организации способов достижения успеха. Эта проблема чаще всего стоит перед предприятиями, занимающими прочные места в определенной отрасли, но не смогли отказаться от привычных подходов. Организации, придерживающиеся адаптивной стратегии, могут продолжить свой привычный путь, который в прошлом привел их к успеху только в такой ситуации, если конкурентные условия остаются относительно стабильными. Но при этом подходе нет возможности переоценивать методы решения проблем, если условия резко меняются. В этом заключаются опасность адаптивного подхода;

2) конкурентная – здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха. Нововведение является средством достижения конкурентных преимуществ. Данная стратегия основана на творческом подходе и предполагает обратную связь анализа инновационной среды предприятия. Она складывается из факторов инновационного потенциала. Для этой стратегии необходимы постоянные инновации и усовершенствования предприятия с помощью постоянной оценки в области способов анализа и решения проблем.

Также результат реализации инновационного потенциала зависит от процесса управления **инновационным проектом** – это процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи.

Управление инновационными проектами должно основываться на совокупности научно обоснованных и проверенных практикой принципов, к которым можно отнести:

- принцип селективного управления. Суть принципа – в поддержке проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники и адресной поддержке инноваторов – авторов комплексных проектов;

- принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Этот принцип предполагает установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления. При этом конечные цели конкретных проектов ориентируются на потребности, а промежуточные – на конечные цели этих проектов;

- принцип полноты цикла управления проектами. Этот принцип предполагает замкнутую упорядоченность составных частей проектов как систем. Полный цикл процесса управления предполагает всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

- принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами. Данный принцип предполагает описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

- принцип иерархичности организации инновационных процессов и процессов управления ими предполагает их представление с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню

иерархии. Все уровни деятельности согласуются друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;

– принцип многовариантности при выработке управленческих решений. Инновационные процессы протекают под сильным воздействием неопределенных факторов, учитываемых в процессе управления. Для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, включая разный состав исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

– принцип системности, состоящий в разработке совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, законодательных, административных, технологических и т.д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

– принцип комплексности. Имеется в виду, что разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, должна осуществляться в соответствии с генеральной (общей) целью того или иного проекта;

– принцип обеспеченности (сбалансированности), состоящий в том, что все мероприятия, предусмотренные в проекте, обеспечиваются различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовых, информационных, материальных, трудовых.

Развитие инновационного потенциала предприятия позволит достичь следующих целей:

– высокую конкурентоспособность выпускаемой инновационной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках;

– модернизацию и обновление технологий предприятия, что будет приводить к повышению технологического уровня производства;

– максимальное привлечение и использование всех видов ресурсов: материальных, информационных, финансовых и интеллектуальных;

– снижение загрязнения окружающей среды и обеспечение экологической безопасности при создании и реализации инновационной продукции.



## **Вопросы для закрепления учебного материала**

---

1. Что понимается под антикризисной устойчивостью предприятия?
2. Каковы последствия неэффективной антикризисной устойчивости предприятия?
3. Какова цель повышения антикризисной устойчивости предприятия?
4. Перечислите методы формирования антикризисной устойчивости предприятия?
5. Для чего необходимо создавать новые инновационные структуры государством?
6. Что включает диагностика антикризисной устойчивости предприятия?
7. Почему в диагностике антикризисной устойчивости предприятия приоритетом является определение его финансового состояния?
8. Что понимается под ликвидностью предприятия?
9. Что понимается под платежеспособностью предприятия?
10. Перечислите причины неплатежеспособности предприятия.
11. Что отражает финансовая устойчивость предприятия?
12. Для чего необходимо формировать инновационный потенциал предприятия?
13. Что собой представляет инновационный потенциал предприятия?
14. Что относится к инновационным ресурсам предприятия?
15. Какие управленческие и технические факторы определяют инновационный потенциал предприятия?
16. Какие возможности предприятия необходимо учитывать при формировании инновационного потенциала?
17. Перечислите принципы и задачи руководства предприятия в процессе реализации инновационной стратегии, разработанной при реализации инновационного потенциала предприятия?
18. Охарактеризуйте адаптивную инновационную стратегию предприятия?
19. Охарактеризуйте конкурентную инновационную стратегию предприятия?

20. Что понимается под инновационным проектом?

21. Охарактеризуйте принципы управления инновационными проектами.

22. Какие цели достигаются в результате формирования и реализации инновационного потенциала предприятия?

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

---

1. Абдуллина, А. Р. Методы в области антикризисного управления / А. Р. Абдуллина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 27. – С. 625–629.

2. Алиева, С. Э. Антикризисное управление рисками в организации / С. Э. Алиева // Вестник научных конференций. – 2020. – № 3-2(55). – С. 23–25.

3. Антикризисное управление : Учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.]. – 2-е издание. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 380 с.

4. Антикризисное управление : Учебник / Н. И. Брагин, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.]. – 3-е издание. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 380 с.

5. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 169 с.

6. Антикризисное управление организацией : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, В. А. Трифонов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 143 с.

7. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. – М.: Юрайт, 2022. – 367 с.

8. Арютинян, А. А., Кожина, В. О. Риски в современной компании в эпоху цифровой трансформации // Прикладные экономические исследования. – 2022. – №3. – С. 44–49.

9. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. – М.: Юрайт, 2020. – 285 с.

10. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 2. – М.: Юрайт, 2020. – 280 с.

11. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами: монография. 3-е изд. – М.: Дашков и К°, 2021. – 236 с.

12. Бриль, А. Р. Антикризисное управление предприятием: оценка финансового состояния и разработка проектов по управлению персоналом / А. Р. Бриль, О. В. Калинина, А. Е. Паршуков. – Санкт-Петербург : Издательско-полиграфический центр Политехнического ун-та, 2020. – 113 с.

13. Буланов, А. В., Пташкина, Д. Р., Трухачев, Н. С. Значение антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности предприятия // Научные исследования молодых ученых по материалам XVII Международной научно-практической конференции 2022 г. : Пенза : Наука и Просвещение, 2022. С. 63-66.

14. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

15. Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 214 с.

16. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 188-ФЗ: [принят Государственной думой 21 октября 1994 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант. – Текст: электронный.

17. Есир, А. И., Кискул, О. А., Толмачева, И. В. Исследование теоретических аспектов понятия «экономическая безопасность» // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 8(174). – С. 49–54.

18. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление: Учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2017. – 400 с.

19. Завалько, Н. А., Кожина, В. О. Развитие инновационного предпринимательства в цифровой экономике // Самоуправление. – 2022. – № 2(130). – С. 364–367.

20. Захаров, Д. В. Разработка антикризисной стратегии организации // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 13 мая 2020 г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 97–102.

21. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. – 256 с.

22. Катанов, И. Д. Современное антикризисное управление / И. Д. Катанов // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2021. – № 15. – С. 58–59.

23. Кожина, В. О., Толмачева, И. В., Шемякина, М. С. Оценка функционирования предприятий и организаций Российской Федерации как составляющая экономической безопасности государства // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – №9. – С. 40–44.

24. Кожина, В. О., Чепкасова, Е. А., Шемякина, М. С. Развитие инновационного предпринимательства в современных условиях // Самоуправление. – 2022. – № 1(129). – С. 323–328.

25. Кожина, В. О., Шемякина, М. С. Инновации как инструмент предпринимательской деятельности // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2(127). – С. 1460–1465.

26. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2022. – 406 с.

27. Корягин, Н. Д. Антикризисное управление. – М.: Юрайт, 2020. – 368 с.

28. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – Москва : Юрайт, 2021. – 440 с.

29. Кузнецов, С. Ю. Антикризисное управление : курс лекций / С. Ю. Кузнецов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 200 с.

30. Леви Лоуренс. PIXAR. Перегрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / То Pixar and Beyond. – М.: Бомбора, 2018. – 272 с.

31. Мазниченко, В. Л., Смирнова, И. Ю. Антикризисное управление : курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Л. Мазниченко, И. Ю. Смирнова. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. – 238 с.

32. Международный валютный фонд. Официальный сайт – [www.imf.org/ru](http://www.imf.org/ru).

33. Менеджмент: учебник для вузов /Ю.В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – М.: Юрайт, 2022. – 448 с.

34. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Госкомстатом России 28.11.2002).

35. Никулин, К. А. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. – М.: Литрес, 2020. – 112 с.

36. Орехов, В. И., Орехова, Т. Р., Балдин, К. В. Антикризисное управление. – ИНФРА-М, 2022. – 541 с.

37. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов /Т. В. Погодина. – М.: Юрайт, 2022. – 351 с.

38. Талапбаева, Г. Е., Ерниязова, Ж. Н. Механизм антикризисного управления на предприятии // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2-3. – С. 441-443.

39. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт – <https://rosstat.gov.ru>.

40. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (последняя редакция).

41. Хоружий, Л. И., Кокорев, Н. А., Турчаева, И. Н. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления. – М.: Инфра-М, 2019. – 308 с.

42. Чепкасова, Е. А. Концептуальная модель системы стратегического управления промышленным предприятием // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 12(122). – С. 14–20.

43. Черненко В.А. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / В.А. Черненко, Н. Ю. Шведова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 459 с.

44. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 397 с.

45. Чувилкин, Н. А. Вопросы обеспечения экономической безопасности социально-экономических систем в разрезе финансово-кредитных отношений // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 1. – С. 199–210.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
Тема 1. КРИЗИСЫ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....	5
Вопрос 1. Сущность, причины, научные основы и последствия кризисов в мировой экономике.....	5
Вопрос 2. Сущность, причины и научные основы кризисов на микроуровне .....	14
Вопрос 3. Кризисы экономических систем и их экономическая без- опасность .....	16
Вопросы для закрепления учебного материала .....	18
Тема 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	19
Вопрос 1. Сущность и виды банкротства предприятия.....	19
Вопрос 2. Сущность и механизмы антикризисного управления .....	21
Вопросы для закрепления учебного материала .....	23
Тема 3. РОЛЬ И МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ.....	25
Вопрос 1. Необходимость и проблематика антикризисного управления .....	25
Вопрос 2. Антикризисное управление предприятием и его экономическая безопасность.....	29
Вопросы для закрепления учебного материала .....	32
Тема 4. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	33
Вопрос 1. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): общие положения .....	33

Вопрос 2. Процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия .....	35
Вопросы для закрепления учебного материала .....	38
<b>Тема 5. САНАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>39</b>
Вопрос 1. Санационные мероприятия предприятия-должника.....	39
Вопрос 2. Формы реорганизации предприятия.....	42
Вопросы для закрепления учебного материала .....	43
<b>Тема 6. СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>45</b>
Вопрос 1. Разработка антикризисной стратегии в организации.....	45
Вопрос 2. Реализация антикризисной стратегии организации.....	52
Вопросы для закрепления учебного материала .....	54
<b>Тема 7. МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....</b>	<b>56</b>
Вопрос 1. Сущность и классификация рисков экономических систем.....	56
Вопрос 2. Процесс управления рисками в аспекте антикризисного управления.....	63
Вопросы для закрепления учебного материала .....	69
<b>Тема 8. МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>71</b>
Вопрос 1. Сущность и методы формирования антикризисной устойчивости предприятия.....	71
Вопрос 2. Создание и реализация инновационного потенциала предприятия .....	74
Вопросы для закрепления учебного материала .....	80
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>82</b>



Учебное издание

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА  
Учебное пособие.

**Светлана Анатольевна Измайлова**  
**Вероника Олеговна Кожина**  
**Ирина Вильевна Толмачева**  
**Елена Александровна Чепкасова**

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 19.01.23.

Формат 60x84/16. Уч.-изд. л. 5,5. Усл. печ. л. 5,1. Заказ № 028/23. Тираж 50 экз.

Отпечатано в ООО «Ремонт вычислительной техники», 3200, г. Бендеры, ул. Московская, 45/1