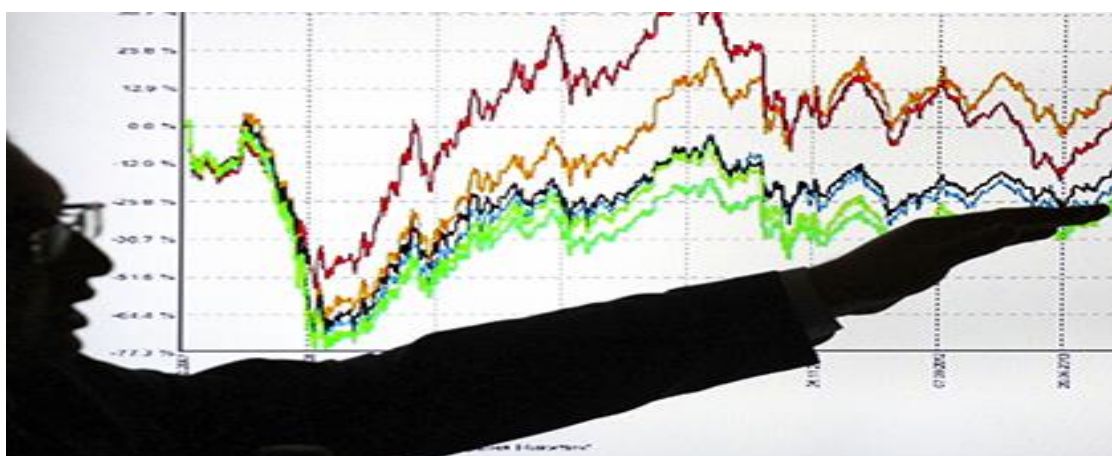


# ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ



*Издание  
Александра К. Солодова  
Яко с нами Бог*

**Москва 2017**

0

УДК 658.168.3  
ББК 65.291.9  
С 60

Рецензент: Лукасевич И.Я., доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшего образования Российской Федерации, руководитель научной школы «Финансовая стратегия организаций в условиях рыночной экономики» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации».

Рекомендована Департаментом корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению «Менеджмент», специализации «Антикризисное управление», уровня подготовки бакалавров, а также преподавателей – лекторов и модераторов семинаров и практик.

Аннотация: Работа состоит из 2-х частей: учебника и учебно-практического пособия. В учебнике раскрываются теоретические основы теории кризиса, методов оценки финансового потенциала компаний, направлений и технологий финансового оздоровления и реструктуризации компаний. Учебно-методическая часть включает: вопросы для самоподготовки в разрезе глав учебника, взаимосвязанные с учебником планы и вопросы проведения семинаров и практических занятий, тесты и задачи с ответами и решениями, кейсы для анализа различных финансово-хозяйственных ситуаций. Материал работы направлен на развитие у обучающихся следующих компетенций образовательного стандарта 3 плюс:

- способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8);
- способностью владеть методами аналитической работы, связанными с оценкой показателей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных (ПКП-2).

Солодов А.К.

С 60 «Технологии финансового оздоровления»: учебник и учебное пособие// Солодов А.К. – М.: Издание Александра К. Солодова // Технический редактор Е. А. Солодова; корректор Е.А. Нейц // 2017 - 19,0 п.л., шрифт Таймс-9 319 стр., тираж 500 экз., типография ООО «Masterprint», заказ № 201/25.09.17// Сетевая (электронная) книга 19 п.л. шрифт Таймс-12 449 стр., 4,0 МБ, формат PDF, ОС Windows 7.0 и выше.

Copyright:

© Александр К. Солодов – 2017

© Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации – 2017

ISBN 978-5-9907435-2-6

## СОДЕРЖАНИЕ

### Часть 1. Теоретические основы финансового оздоровления и реструктуризации

<b>Введение</b>	6
<b>Глава 1. О сущности и причинах кризисов</b>	8
1.1 Кризис и его роль в экономике	9
1.2. Кризисы и государство	11
1.3. Кризисы предприятий	18
1.4. Причины, факторы и симптомы кризисов предприятий	32
1.5. Технологии выхода из кризиса	47
1.5.1. Государства	47
1.5. 2. Трансграничная несостоятельность	52
1.5.3. Организации	56
<b>Глава 2. Технологии оценки финансового потенциала компании</b>	64
2.1. Финансовое состояние	64
2.2. Виды финансового состояния	64
2.3. Понятие платежеспособности и финансовой устойчивости	67
2.4. Виды внутреннего анализа	68
2.5. Виды ликвидности	71
2.6. Факторы, влияющие финансовую устойчивость	77
<b>Глава 3. Технологии финансового оздоровления</b>	80
3.1. Понятие, цели и задачи финансового оздоровления	80
3.2. Причины банкротства	83
3.3. Инвестиционная программа	84
3.4 Источники инвестиций	97
3.5. Использование потенциала инноваций	98
3.6. Порядок введения	103
3.7. Последствия введения	106
3.8. Интересы сторон	107
3. 9. Мероприятия, применяемые в процедурах банкротства	108

3.10. Ограничения, накладываемые на должника	110
3.11 Окончание, финансового оздоровления	112
<b>Глава 4. Технологии планирования финансового оздоровления</b>	<b>116</b>
4.1. Стратегическое планирование	116
4.2. Бизнес планирование	120
4.3. Основы маркетинговой стратегии	126
4.4. Структура плана	131
4.5. График погашения задолженности	139
<b>Глава 5. Технологии реструктуризации компаний</b>	<b>142</b>
5.1. Экономическое понятие реструктуризации	143
5.2. Субъект, предмет, объект	144
5.3. Цели	145
5.4. Стратегии	148
5.5. Этапы	152
5.6. Оценка проведения	154
5.7. Стоимостной разрыв (гэг)	156
5.8. Факторы	156
5.9. Финансовая модель	158
<b>Глава 6. Технологии реструктуризации имущественного комплекса</b>	<b>163</b>
6.1. Имущественный комплекс	163
6.2. Децентрализация	169
6.3. Интеграция	175
6.4. Аренда и траст	177
6.5. Продажи	182
6.6. Консервация	186
<b>Глава 7. Технологии реструктуризация задолженности предприятия</b>	<b>190</b>
7.1. Дебиторская задолженность	192
7.2. Договор	195
7.3. Прекращение обязательств	198

7.4. Зачёт	204
7.5. Отступное и новация	206
7.6. Перемена лиц в обязательстве	207
7.7. Возложение обязательств на третье лицо	210
7.8. Взыскание задолженности	214
7.9. Подачи искового заявления в суд	216
7.10. Привлечение к ответственности	220
7.11. Исполнительное производство	224
7.12. Должник-банкрот	228
7.13. Списание дебиторской задолженности	234
7.14. Кредиторская задолженность	240
7.15. Налоги	249
<b>Глава 8. Формы прекращения деятельности организации</b>	<b>254</b>
8.1. Ликвидация организации	260
8.2. Ликвидационная комиссия	262
8.3. Ликвидационный баланс	264
<b>Глава 9. Конкурсное производство</b>	<b>267</b>
9.1. Конкурсный управляющий	269
9.2. Конкурсная масса	279
9.3. Имущество должника	279
9.4. Удовлетворение требований кредиторов	284
9.5. Очередность	286
9.6. Продажа имущества должника	294
9.7. Расчеты с кредиторами	300
9.8. Отступное	303
9.9. Контроль над деятельностью конкурсного управляющего	306
9.10. Отчет конкурсного управляющего	311
9.11. Непроданное имущество должника	312
9.12. Арест имущества должника	316
9.13. Завершение конкурсного производства	317

<b>Часть 2. Учебно-практическое пособие для самоподготовки и практических занятий</b>	<b>320</b>
2.1. Глоссарий	320
2.2. Рекомендуемая литература	353
2.3. Вебинары (семинары): планы и вопросы	357
2.4. Вопросы для самоподготовки	368
2.5. Тесты и задачи, кейсы	375
2.6. Кейсы для ситуационного анализа	422

## ЧАСТЬ 1

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

#### Введение

Современная теория и практика бизнеса выделяют в менеджменте коммерческих организаций две технологии. Они различаются целями и экономическим инструментарием, ведущим к достижению этих целей.

Первая технология, предназначена для ведения бизнеса в условиях устойчивого финансового положения субъекта экономики. Она позволяет поддерживать и развивать бизнес, в соответствие с возможностями организации. Изучают эту технологию в курсах «экономики организации», «финансового менеджмента», «корпоративных финансов», «инвестиций» и многих других, производных от них курсах.

Вторая технология, применяется в условиях неустойчивого финансового положения коммерческих организаций, кризисов. Её назначение – обеспечение существования организации, как экономической единицы и вывод её на уровень стабильного функционирования. Такую технологию принято называть «антикризисным управлением» или «антикризисным менеджментом».

Принято считать, что антикризисное управление в отличие от управления устойчивыми (стабильными) системами имеет специфические технологии, цели, ограничения, особенности внутренней и внешней среды, а также результат. Спецификой антикризисного менеджмента являются:

- повышенная чувствительность к фактору времени;
- ограниченность ресурсов: финансовых, материальных, трудовых;
- специфические критерии выбора вариантов управленческих решений;
- необходимость разработки нескольких вариантов выхода из кризиса и оценка их последствий;
- программно-целевой подход выработки управленческих решений.

Представляемый вашему вниманию курс лекций и семинаров в основном посвящен таким технологиям антикризисного менеджмента как реструктуризация и финансовое оздоровление. В основе теории и практики этих частей курса анти-

кризисного менеджмента лежат базовые концепции теории экономического кризиса, оценки стоимости бизнеса, анализа финансового состояния предприятия и оценки уровня финансовых рисков. Их элементы также включены в настоящий курс.

Изложение материала строго соответствует тематическим разделам и дидактическим единицам Рабочей программы дисциплины «Реструктуризация и финансовое оздоровление предприятия», для магистров, обучающихся по направлению «Экономика организации».



## **Глава 1. О сущности и причинах кризисов**

### **Введение**

Современная теория и практика бизнеса выделяют в менеджменте коммерческих организаций две технологии. Они различаются целями и экономическим инструментарием, ведущим к достижению этих целей.

Первая технология, предназначена для ведения бизнеса в условиях устойчивого финансового положения. Она позволяет поддерживать и развивать бизнес, в соответствие с возможностями организации. Изучают эту технологию в курсах «экономики организации», «финансового менеджмента», «корпоративных финансов», «инвестиций» и многих других, производных от них курсах.

Вторая технология, применяется в условиях неустойчивого финансового положения предприятия, кризисов. Её назначение – обеспечение существования организации, как экономической единицы и вывод её на уровень стабильного функционирования. Такую технологию принято называть «антикризисным управлением» или «антикризисным менеджментом».

Принято считать, что антикризисное управление в отличие от управления устойчивыми (стабильными) системами имеет специфические технологии, цели, ограничения, особенности внутренней и внешней среды, а также результат. Спецификой антикризисного менеджмента являются:

- повышенная чувствительность к фактору времени;
- ограниченность ресурсов: финансовых, материальных, трудовых;
- специфические критерии выбора вариантов управленческих решений;
- необходимость разработки нескольких вариантов выхода из кризиса и оценка из последствий;
- программно-целевой подход выработки управленческих решений.

Представляемый вашему вниманию курс лекций и семинаров в основном посвящен таким технологиям антикризисного менеджмента как реструктуризация и финансовое оздоровление. В основе теории и практики этих частей курса антикризисного менеджмента лежат базовые концепции теории экономического кризиса, оценки стоимости бизнеса, анализа финансового состояния предприятия и оценки уровня финансовых рисков. Их элементы также включены в настоящий курс.

Изложение материала строго соответствует тематическим разделам и дидактическим единицам Рабочей программы дисциплины «Реструктуризация и финансовое оздоровление предприятия», для магистров, обучающихся по направлению «Экономика организации».

### **1.1. Кризис и его роль в экономике**

Проявления кризиса весьма многообразны. Дать устраивающее всех определение кризиса нельзя. Поэтому, рассмотрим несколько, наиболее значимых для антикризисного управления бизнесом.

В переводе с древнегреческого термин «кризис» (κρίσις) означает «решение», которое необходимо принять в условиях перехода из одного состояния в другое.

В Китае понятие кризис (wēijī - вейджи) изображается двумя иероглифами.

Wēi - означающим угрозу и Jī - означающим начало значительных перемен к худшему.

Таким образом, слово кризис в древней Греции и Китае было связано с некими опасными состояниями, для устранения угроз которых требовалось принимать решение, отличное от тех, которые принимают в обычных случаях.

Многие современные ученые и практики дают подобные определения понятию «кризис». Например:

К.Ф. Херман считает, что: «Кризис – это неожиданная и непредвиденная ситуация, угрожающая приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решения».

Дик ван Флутен пишет что: «Кризис – нестабильное или критическое положение дел, угрожающее радикальными негативными изменениями».

В интернет словаре (Merriam-Webster Online Dictionary–op.cit.): «Кризис – нестабильная ситуация, угрожающая очень негативными последствиями».

«Кризис – критическое событие, которое, – если на него должным образом не прореагировать, – может произвести драматический негативный эффект» (DISASTER RECOVERY JOURNAL. BUSINESS CONTINUITY GLOSSARY. – <http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>)

«Кризис – неожиданно возникшая проблема, которая требует немедленно-го реагирования; в противном случае эта проблема угрожает чрезвычайными по-следствиями» (Ralph Brown. Dealing With Crisis, November, 2003. <http://www.online-businessplans.com/nov03newslette.html> )

«Кризис – значительное событие, угрожающее серьезными последствиями, которое требует немедленно реагирования» (Crisis Management andbook.<http://www.globaled.us/peacecorps/crisiscontent.html#1.1>)

Эти определения характеризуют кризис как очень острую, нестабильную ситуацию, чреватую самыми негативными последствиями.

Одновременно существуют мнения о кризисе, как о критической ситуации, которая содержит в себе потенциал не только разрушения, но и обновления, раз-вития.

Значит, кризис можно преодолеть с приложением к этому соответствующ-ых усилий, в чем и состоит смысл антикризисного управления.

Говоря о сущности кризиса как экономической категории можно вспом-нить мнение известного экономиста Дж. М. Кейнса. Он писал: В экономическом цикле есть характерная черта, а именно кризис. Это внезапная и резкая, как пра-вило, смена повышательной тенденции понижательной, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота нет».

Мы видим, что Д. Кейнс связывает понятие кризис с экономическими цик-лами.

При этом экономическая категория «кризис» описывает такое негативное состояние экономики, при которой невозможно поддержание ее устойчивого со-стояния. Необходимы специальные мероприятия, антикризисные решения.

Проявляется экономический кризис в спаде производства и торговли, па-дении активности фондового рынка, снижении уровня жизни населения.

Период нахождения экономики в состоянии начала или не глубокого кри-зиса называют рецессией, а затем депрессией.

Рецессия в экономике – это не критичный спад производства или замедле-ние темпов экономического роста. Если при этом рост ВВП близок нулю, то при-меняют термин «стагнация». В случае если спад экономики значителен и продол-жается более полугода, то говорят о «депрессии».

Экономический кризис сопровождается массовым падением индексов на биржах, ростом безработицы.

Поскольку экономика одной страны зависит от экономики других стран, то экономический спад в той или иной стране может привести к спаду экономик в других странах и даже к краху на мировых биржах.

Для разрешения кризиса экономические системы трансформируются, соединяясь в новую систему или разъединяясь в отдельные комплексы.

## **1.2. Кризисы и государство**

Важной характеристикой государства является его экономическая устойчивость или стабильность.

Современная категория «устойчивость» происходит от латинского слова “stabilis”, т. е. стабильность и означает возможность объекта сохранять свое состояние или поддерживать это состояние при влиянии внешних и внутренних изменений. Понятие «стабильность экономической системы» не противоречит содержанию понятия «устойчивость». Они характеризуют способность системы быстро и эффективно адаптироваться к развитию конкурентной среды.

Устойчивость как экономическая категория может использоваться применительно государству в целом, его промышленности, отдельным отраслям, предприятиям, любым субъектам хозяйственной деятельности

В условиях глобализации, экономических процессов, происходит развитие конкуренции на отраслевых рынках, которая одновременно является и стимулом прогресса, и фактором, осложняющим деятельность отдельных предприятий и фирм.

То есть в условиях усиления мирохозяйственных связей, обеспечение достойной позиции предприятий на современном международном рынке напрямую связано с решением проблемы усиления их способности к усвое-

нию прогрессивных нововведений производственной сферы и, тем самым, закрепления на конкурентных рынках<sup>1</sup>.

Базой формирования указанных возможностей выступают ресурсный, инновационный, производственный, кадровый и т. д. потенциал происходящих на предприятии процессов. В связи с этим задача увеличения потенциала предприятия и сохранение его устойчивости, используя возможности, обусловленные активизацией действия глобальных факторов, становится особенно актуальной.

В целях анализа различают статическую и динамическую устойчивость.

Устойчивое состояние системы может быть, в свою очередь, стабильным и квазистабильным.

Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде, или, другими словами, все структурные составляющие функционируют стабильно.

Под квазистабильным состоянием системы понимают такое её состояние, когда, по крайней мере, одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде. Но на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, что этим можно пренебречь.

Заметим, в системологии существует положение, что сложные системы всегда находятся в квазистабильном состоянии.

Социально-экономические системы — это суперсложные системы.

Поэтому для них не действуют законы, связанные с действием стабильных систем. В отдельных случаях к стабильным системам можно отнести физические и технические системы.

В определении стабильных и квазистабильных состояний принято использовать понятие «переходный период».

Это период, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом.

---

<sup>1</sup> Черкасов М.Н. Организация ресурсообеспечения инновационного процесса производственного предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013 № 4. С. 225—229.

Условия переходного периода могут повлиять на систему (ее состояние) либо отрицательно, либо положительно, т. е. либо ухудшить, либо улучшить ее состояние. Когда речь идет об улучшении или ухудшении, то эти оценки вольно или невольно становятся в какой-то степени субъективными

Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами, то внутренней.

Устойчивость экономических систем в общем случае делится на два основных состояния - устойчивое и неустойчивое.

Однако в реальной практике экономические системы (государства, фирмы) могут иметь различный уровень устойчивости или обладать различным запасом устойчивости. Для этого можно использовать следующие уровни устойчивости предприятия, например<sup>2</sup>:

- прогрессирующая устойчивость;
- высокая устойчивость;
- нормальная устойчивость;
- низкая устойчивость

Нарушают устойчивость экономических систем – экономические спады или кризисы.

По мнению Йозефа Шумпетера и многих его последователей единственной причиной экономического спада производства (кризиса) является подъем экономики.

То есть кризис - это реакция на экономический подъем, ситуация решения проблем обусловленных экономическим ростом.

Объяснение этому следующее.

Для многих отраслей экономики источником прибыли является производство капитальных благ, т.е. средств производства, для которых характерны достаточно длительные, до нескольких лет, операционные циклы.

---

<sup>2</sup> Шароватов С. В. УСТОЙЧИВОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. № 1(33). – Новосибирск: СибАК, 2014.

Стоимостной характеристикой состояния этой сферы экономики является уровень прироста инвестиций в отраслях, производящих товары длительного, а не кратковременного, пользования.

Критерием оценки является Валовой национальный продукт (ВНП).

Взаимосвязь отрасли и кризисов опишем несколькими примерами.

Например, потребление и производство автомобилей, холодильников и стиральных машин в условиях экономического кризиса резко снижаются, между тем как табачная промышленность может не испытывать перебоев в сбыте своих товаров.

Но сфера потребления, может выступать не только в качестве пассивного резервуара. Потребительский спрос на товары длительного пользования может играть провоцирующую роль в общей динамике кризиса. Может выступать в роли мультипликатора (множителя) ускорения движения макроэкономических параметров как вверх, так и вниз.

При переходе экономики к фазе оживления, предприниматели выдержавшие период банкротств, идут на новые инвестиции, перерастающие за короткий период времени в бум капиталовложений. Этот период всегда сопровождается непредвиденными случайностями в тенденциях изменения макроэкономических характеристик.

Основными факторами, стимулирующими кумулятивный (интегральный, общий) эффект капиталовложений, являются:

уровень научно-технического потенциала;

инновационная готовность производить новый товар;

возможности копирования нововведений, возникших в одних отраслях экономики, другими отраслями.

Одновременно с ростом инвестиций в экономику растут доходы и потребления. В противном случае капиталовложения потеряли бы смысл и ресурсную базу.

При переходе от фазы оживление к подъему, по мере ускорения темпов производства, назревает неизбежное переполнение рынка инвестиционными товарами. Они все меньше находят спрос, меньше потребляются.

Параллельно этому в потребительских секторах экономики постепенно происходит стабилизация, которая закономерно сопровождается снижением прибыли.

Банки, которые ранее других узнают о такой ситуации, начинают ограничивать выдачу кредитов.

Экономическое развитие тормозится, охватывает все большее число отраслей, и наконец, приходит время всеобщего экономического кризиса.

При переходе от одной фазы кризиса к другой изменяется динамика параметров фактора предпринимательства.

Механизм изменения параметров предпринимательства, или предпринимательских ошибок во времени, имеет следующий вид:

- на фазе процветания число граждан впервые ступивших на стезю бизнеса резко увеличивается, но желание быть бизнесменом и профессионализм предпринимательского дела - не одно и то же;

- на стадии спада в бизнесе «неожиданно» обнаруживается множество случайных «попутчиков», привлеченных ростом цен и сосредоточившихся на функциях посредничества и спекуляциях;

- при углублении спада новый бизнес быстрее выходит из «игры», поскольку менее защищен от факторов кризиса из-за отсутствия того, что имеют фирмы со стажем - опытом, традициями, связями с банковскими кредитами и государственной поддержкой;

- на всех фазах экономического цикла происходит типичный для рыночной системы «естественный отбор» сильных, конкурентоспособных фирм в среде предпринимательства.

Мощное влияние на течение экономики, в том числе в период экономического кризиса, оказывают государственные закупки.

Государство, используя бюджетные ресурсы, может управлять экономическим ростом, продлевать фазы цикла оживления и подъема.

Распространены такие формы государственного регулирования циклических процессов, как:

- управление текущими инвестициями за счет дифференцированного налогообложения разных отраслей экономики;



регулирование процентных ставок и субсидий, чтобы избежать «перегрева» конъюнктуры.

Однако при этом тормозятся инвестиции в социальную сферу, угнетается «склонность к потреблению», спрос падает.

Дж. Кейнс рекомендуют государству аккуратно осуществлять инвестиционное регулирование, не ослабляя естественные силы рыночного механизма саморегулирования конкуренции. Частная инвестиционная деятельность должна быть преобладающей.

Иозеф Шумпетер в своих экономических теориях ещё более категоричен. Он полностью исключает государственное регулирование. Поскольку от свободы частного предпринимательства нельзя избавиться, не парализовав сам механизм экономического развития.

Тем не менее современная экономическая ситуация в развитых экономических странах и в России убедительно показывает, что без государственного вмешательства рыночная экономика стабильно развиваться не может.

Изменение во взглядах на управление кризисами внесло значительное увеличение доли финансовых операций (фондовый рынок), интернет (нефиатные деньги, нематериальные товары), и методологии денежного обращения и кредита, например введение отрицательных процентных ставок.

Для управления кризисами государства должны иметь соответствующим образом организованные институты - системы предупреждения и регулирования банкротств или системы несостоятельности<sup>3</sup>

Такие системы, согласно зарубежному опыту должны обеспечивать предсказуемость, справедливость и прозрачность распределения рисков среди всех участников процедур связанных с несостоятельностью или банкротством.

Предсказуемость предусматривает ясное толкование правил и условий распределение рисков и доходов среди участников процедур банкротства в соответствующих положениях законов, их последовательное применение гражданами и организациями, осуществляющими правоприменительную практику при банкротстве. Предсказуе-

---

<sup>3</sup> Orderly & Effective Insolvency Procedures. Key Issues. – International Monetary Fund, August 02, 1999. – <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=Orderly+and+effective+insolvency+system&Site+Search.x=11&Site+Search.y=6>.

мость процедур является важнейшим фактором эффективности любой системы несостоятельности.

**Справедливость:** Законодательство о банкротстве должно обеспечить механизм справедливого (но не равного) удовлетворения требований всех кредиторов; различные классы кредиторов могут (и должны) получать удовлетворение своих требований по-разному. Законодательство о банкротстве должно эффективно ставить и решать проблемы незаконного удовлетворения требований одних кредиторов за счет других, принадлежащих к той же категории, не допуская никакой дискриминации кредиторов.

**Прозрачность:** Участники процедур должны располагать достаточной информацией о собраниях кредиторов, о должнике. Решения, действия и процедуры, реализуемые судами и арбитражными управляющими, должны быть гласными для того, чтобы все заинтересованные участники процедур несостоятельности могли адекватно и своевременно отреагировать на них. Системы несостоятельности должны обеспечивать защиту и максимизацию стоимости активов должника в интересах всех заинтересованных сторон и экономики в целом. Особенно важны эти требования при осуществлении реабилитационных процедур, поскольку максимизация стоимости активов достигается сохранением должника как действующего предприятия.

Кроме этого эффективно функционирующие системы несостоятельности должны обеспечивать:

- интеграцию с общими системами нормативно-правового регулирования и коммерческой деятельности страны.
- максимизацию стоимости компании посредством ее возможной реорганизации.
- равный подход к кредиторам, находящимся в одинаковой ситуации, включая иностранных представителей;
- оперативное, эффективное и объективное урегулирование проблем неплатежеспособных предприятий;
- предотвращение преждевременного «растаскивания» активов должника индивидуальными кредиторами;
- внедрение гласных процедур, обеспечивающих стимулы для сбора и распространения информации;

- учет существующих прав кредиторов и соблюдение очередности удовлетворения требований в рамках предсказуемого и установленного процесса.

- внедрение схемы работы с неплатежеспособными предприятиями, имеющими подразделения за рубежом, с учетом законодательства и зарубежной практики<sup>4</sup>.

Международное сообщество специалистов по несостоятельности полагает, что важнейшей задачей (или требованием) любой системы несостоятельности является обеспечение финансового оздоровления должника, сохранение его как действующего предприятия; иными словами – обеспечение возможности антикризисного управления.

На решение именно этой задачи государства должны нацеливать свои системы обеспечения и осуществления процедур банкротства: законодательную, судебную, систему исполнительного производства, государственных органов по банкротству и пр.

Помимо систем регулирования процедур банкротства для обеспечения устойчивого функционирования экономики государство использует институт антимонопольного регулирования экономики (законодательство и систему специальных органов), систему организаций внешнего аудита финансовой отчетности коммерческих организаций и многое другое.

### **1.3. Кризисы предприятий**

*Фазы общественного воспроизводства*

*Циклы развития организаций*

*Виды экономических кризисов предприятий*

Классический цикл общественного воспроизводства, состоит из четырех фаз. Это спада (кризис), депрессия (стагнация), оживление (восстановление) и подъём (бум).

Первая фаза — кризис (спад).

Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица, резко увеличивается количество банкротств, снижается активность фондового рынка и величина биржевых индек-

---

<sup>4</sup> Принципы и рекомендации для обеспечения эффективности работы с неплатежеспособными организациями и реализации прав кредиторов. Всемирный Банк, Апрель 2001, [www.worldbank.org/gild](http://www.worldbank.org/gild).

сов, но влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различно по степени воздействия.

В отраслях, выпускающих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах.

В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки капитальных благ - оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен.

Падение производства в таких отраслях, как металлургия, тяжелое машиностроение, авиа и автомобиле строение и т. п., бывает, как правило, большим, чем в легкой и пищевой промышленности.

Имеются различия в реакции на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики.

В высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства.

В отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции.

Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая фаза - депрессия (стагнация).

Её продолжительность от полугода до трех лет. В этот период хозяйственная жизнь приспосабливается к новым условиям и потребностям, обретает новый уровень равновесия.

Для этой фазы характерна неуверенность, беспорядочные действия многих бизнесменов. Их доверие к рыночной конъюнктуре восстанавливается с трудом. Бизнес осматривается, не рискуя инвестировать значительные средства в предлагаемые проекты, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента, спекулятивной игрой с процентными ставками и курсом валют.

Третья фаза - оживление (восстановление).

Начинаются капиталовложения, растут цены, производство торговля, занятость, процентные ставки. Оживляются, прежде всего, отрасли поставляющие

средства производства. Мотивируемые успехом других, граждане создают новые предприятия.

Завершается оживление достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая — подъем (бум). На этой фазе ускорение экономического роста обеспечивается серией нововведений, возникновением множества новых товаров и новых предприятий.

Для бума характерен стремительный рост капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы.

В то же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового периодического кризиса.

Говоря о периодичности кризиса, как правило, имеют в виду их цикличность.

Известно несколько видов кризисов, имеющих различную продолжительность циклов и причины, порождающие спад.

Наиболее известными являются циклы:

Кондратьева, или длинноволновые циклы, продолжительностью 40—60 лет. Их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка.

Развитие мировой экономики показало, что кондратьевские «длинные волны» достаточно достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория принята во многих странах мира. В зарубежной экономической литературе утвердилось уважительное отношение к длительным циклам. Был сделан вывод о том, что в мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов, причем закономерности социального и экономического характера не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, например солнечных, их синхронизации и взаимодействия.

В современных условиях «длинные волны» не могут не оказывать существенного влияния на традиционные промышленные циклы. Если кризис разра-

зится в период понижательной волны большого цикла, это предопределяет его более глубокий и затяжной характер, так же как и повышательная волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

Кузнеца. Их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства. Также эти циклы называют воспроизводственными или строительными.

Джуглера, периодичностью 7—11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов.

Китчина, продолжительностью 3—5 лет, порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях.

Помимо названных, существуют частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

В последние десятилетия наблюдается сокращение периодов известных экономических циклов. Это связано с переходом к новому экономическому укладу, в основе которого лежат информационные технологии и методологии, базирующиеся на изучении психологических особенностей поведения человека в рыночной среде.

В зависимости от характера, охвата ими сфер экономики различают следующие виды экономических кризисов.

Циклические кризисы – это периодически повторяющиеся спады уровня экономики, вызывающие стагнацию деловой активности во всех экономических сферах и дающие начало новому циклу развития экономики.

Нерегулярные кризисы – спады общественного производства, которые на время прерывают стадии оживления и подъема экономики в ходе экономических циклов. Они не дают начало новому циклу, носят локальный характер и, как правило, непродолжительны.

Структурные кризисы связаны с постепенным и длительным нарастанием межотраслевых диспропорций в общественном производстве и характеризуются несоответствием сложившейся структуры общественного производства, изменившимся условиям эффективного использования ресурсов. Они вызывают долговременные потрясения и требуют для своего разрешения длительного периода

адаптации к новым условиям. Структурные кризисы века вынудили перейти к энергосберегающим технологиям, использованию информационных технологий.

Частичные кризисы сопряжены с падением экономической активности в рамках крупных сфер деятельности. Речь идет о денежном обращении и кредитах, банковской системе, фондовом и валютном рынках.

Отраслевые кризисы характеризуются спадами производства и свертыванием деятельности в одной из отраслей (напр., в авиационной, легкой промышленности или в строительстве).

Сезонные кризисы обусловлены воздействием природно-климатических факторов, которые нарушают принятый ритм хозяйственной деятельности (поздняя весна для сельского хозяйства и коммунального, нехватка топлива).

Мировые кризисы определяются охватом как отдельных отраслей в мировом масштабе, так и всего мирового хозяйства.

Зарубежная типология кризисов предприятия включает в себя два первичных типа: внезапные (Sudden) кризисы и тлеющие (Smoldering) кризисы.

На долю внезапных кризисов приходится 29% всех кризисов предприятий в мире, на долю тлеющих – 71%.<sup>5</sup>

Переходя от фаз циклов присущих экономическим системам к жизненным циклам коммерческих организаций воспользуемся теорией предложенной Ицхаком Адизесом. Он один из мировых экспертов в области улучшения работы коммерческих и государственных организаций путем проведения изменений "мягким путем". То есть без разрушительных конфликтов, которые обычно сопровождают большинство попыток организационных изменений, связанных с кризисами.

Его не устраивает американский стиль управления, "потому что он основан на философии, что человек человеку – волк и что все в системе должны противостоять друг другу". Однако и отсутствие конфликта Адизес считает неправильным, потому что проблема – это возможность меняться. "Просто нужно быть готовым к конфликтам и уметь ими управлять", «Менеджмент – это демократия при принятии решений и диктаторство при их реализации» – считает он.

---

<sup>5</sup> Institute For Crisis Management (ICM), Louisville, K.Y, USA. <http://www.crisisexperts.com/04report.htm> ANNUAL ICM CRISIS REPORT. – <http://www.crisisexperts.com/pub.htm>.

Концепции жизненных циклов — одни из наиболее популярных теорий используемых в реальной жизни. Эти модели способны дать системное представление об организационных проблемах и отношениях, так как:

позволяют прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций;

детально описывают то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения.

Развивая идеи Ларри Грейнера, Адизес предположил, что:

динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер;

в основе находится фундаментальный закон: «все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения;

на каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей;

успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов: «выхаживания», «младенчества», «быстрого роста», «юности», «расцвета», «стабилизации», «аристократизма», «ранней бюрократизации», «бюрократизации и смерти».

Характерные черты этих стадий следующие:

"Выхаживание" - это создание организации и, её первые шаги. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации. Здесь важна готовность основателя организации, взять риск компании себя, принять на себя её обязательства. Такая готовность дисциплинирует. Поэтому, чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.



«Младенчество». На этом этапе особенно важен стабильный приток денежных средств. Этап характеризуется не формальностью служебных отношений. Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, так как решения о том, что нужно делать, принимаются стремительно. Компания идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса. Залогом успешного выживания является такой психологический фактор, как ответственность создателя не только за воплощение в жизнь своей идеи в принципе, но и за реализацию идеи "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

"Стадия быстрого роста" – это этап относительной финансовой стабильности и роста уровня продаж. Ситуация опасна тем, что выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому, главная организационная задача этого четко определить для себя, чем компания не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе еще не имеет эффективной структуры управления. Основатель компании пытается делегировать властные полномочия и ответственность своим сотрудникам. Он уже чувствует невозможность и нецелесообразность, на этой стадии развития, сосредоточивать все решения в своих руках. Но без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина самого руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией.

На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания только реагирует на предлагаемые рынком возможности. Но не предвидит их, не создает и не планирует. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. Действует методом проб и ошибок. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела. Наступает момент перехода к профессиональному управлению.

"Юность". На этом этапе идет длительный и болезненный процесс децентрализации, определения функций и делегирования полномочий профессиональным менеджерам (исполнительному директору, вице-президенту). Поиск такого

лица идет с большим трудом. Он должен выполнять те функции, которые остро необходимы, но отсутствуют или расплывлены. Уметь делать то, к чему не готовы, те, кто работает в фирме. Это время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. 90% всего происходящего в фирме происходит на неформальном уровне. Этап опасен локальным кризисом. Причина - внутренние конфликты, в организации. Если организация переживёт эту стадию, то наступает этап "расцвета".

"Расцвет" - это стадия количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций, поглощения конкурентов и, главное, сохранения духа предприимчивости. Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве само мотивации и понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

"Стабилизация" характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследования «урежаются» в пользу расходов на экстраполятивное развитие – использование для развития в новых направлениях старого опыта. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое. Финансисты компании теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием имиджа (статус-кво) компании.

"Аристократизм". Переход к этому этапу почти незаметен. Но он верный признак старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата вытесняют рискованные и высоко рискованные проекты. В компании культивируется конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры должны производить впечатление внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.

Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Стареющая организация снова впадает в младенческую безответственность. Раньше - потому, что компании, по сути, не было. Теперь - потому, что она была, есть и будет вовеки.

Кризис организации проявляется внезапно. Начинается работа за выживание. Но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация практически неизбежно ведет к следующему этапу - стадии "ранней бюрократизации".

"Ранняя бюрократизации" по формулировке автора модели И. Адизеса – это "управленческая паранойя". Ищут «виноватых» в появившихся проблемах. "Виноватых" убирают. Сотрудники заняты «выяснением отношений» Работа с рынком, с потребителем становится вторичной. У «руля» остаются администраторы, а предприниматели приходят и уходят. Остальные заняты выяснением отношений и определением меры неправоты друг друга. При этом ответственность за спасение фирмы делегирована тем, кто на самом деле пытается это сделать, но «аппаратная» игра ставит их в положение обвиняемых в деструктивных по отношению к компании действиях.

"Бюрократизация и смерть". На этой стадии в компании действует множество организационных структур, не имеющих ясной функциональной ориентации. Информационное поле разорвано. Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже. Замкнутая на себя компания, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстром, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила, например, государство - ради сохранения рабочих мест и обеспечения социального покоя.

Сравним модель Адизеса с видением жизненных циклов компании его идейным предшественником Ларри Грейнером. Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество.

Их суть такова.

На этапе роста через творчество компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. В случае стремительного роста может возникнуть кризис лидерства. Чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего персонала. Неформальное управление становится невозможным при росте числа сотрудников. Поэтому учредитель должен внедрить в компанию более формализованную форму управления, установить правила, приоритеты и принципы работы. Учредитель бизнеса может это сделать самостоятельно или нанять профессионального менеджера для решения поставленных задач.

На следующем этапе рост компании обеспечивается посредством надлежащего управления. После установления четких правил работы в компании начинается очередной стабильный рост продаж. Компания растет, появляются новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса является причиной нового кризиса - кризиса автономии. Менеджеры среднего звена теряют свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего управления, отсутствие возможности принимать решение самостоятельно тормозят важные процессы в компании.

Для преодоления кризиса автономии более низким звеньям управления компании необходимо предоставить больше полномочий. Руководитель бизнеса должен правильно настроить в компании процессы делегирования и ответственности.

На этапе роста через делегирование, когда процессы передачи полномочий настроены, рост компании обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала. Сотрудники, ещё обременённые излишней отчетностью и контролем, начинают быстро принимать решения. Это помогает укрепить бизнес, захватить новые рынки, расширить ассортимент. Но и ошибки тоже не редки. Так как самостоятельность сотрудников приводят к решениям, с которыми головное управление часто несогласно. В результате возникает очередной кризис - кризис контроля. Топ менеджмент начинает заново вводить более жесткие формы контроля и отчетности.

Четвертым этапом в модели Грейнера является рост через координирование. Принятие согласованных решений способствует выходу на новый уровень

роста продаж. Теперь все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями топ-менеджмента. Риск ошибок становится минимальным. Но увеличение точек контроля в крупной компании неизбежно приводит к развитию волокиты. Процедуры преобладают над задачами и решениями компании. Возникает кризис границ. Значимо снижается гибкость управления и скорость принятия решений и, как следствие страдает инновационная составляющая бизнеса.

Пятый этап: рост через сотрудничество, является заключительным. Компания пересматривает взаимоотношения внутри компании. Формируется командный стиль работы при решении поставленных задач, сокращается корпоративный персонал, системы управления формализуются и упрощаются. Возрастает количество обсуждений в форме открытых конференций, появляется система обучения персонала внутри компании. Нарастает физическое и моральное истощение сотрудников по причине интенсивной работы в команде с одной стороны и внедрения новых способов работы с другой. Снижается мотивация, число межличностных конфликтов возрастает, на фоне раздражения и недоверия, что приводит к ошибкам и принятию не эффективных управленческих решений.

Модели жизненных циклов организации Адизеса и Грейнера<sup>6</sup>, при внимательном рассмотрении имеют много общего. Важным в них является учет важности личностных и профессиональных характеристик руководства и сотрудников компании. Если этим качествам не придавать такого значения, то жизненные циклы коммерческих организаций можно укрупнить и свести к 4 этапам, которые обозначены как во многих учебниках и учебных пособиях, например в таком интернет-ресурсе как Википедия, а именно:

Становление. Компания формируется жизненный цикл продукции. Цели ещё нечёткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения. В эту стадию входят следующие явления: зарождение идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации замысла, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

---

<sup>6</sup> Greiner, L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow» Harvard Business Review. July-August 1972

Рост или Стадия развития - этап коллегиальности

Этап коллегиальности — период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (*неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства*). Происходит рост компании: идёт активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Стадия зрелости или этап формализации деятельности.

Этап формализации деятельности — период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность).

К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, на организационном уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили своё выражение через провозглашенные ценности: миссия организации, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания.

Организация достигает лидирующего положения на рынке. По мере расширения ассортимента выпускаемой продукции и комплекса предоставляемых услуг создаются новые подразделения, структура становится более сложной и иерархической. Формализуются политика и распределение ответственности, усиливается централизация.

Становится актуальной оценка должностей, их грейдирование, повсеместное внедрение системы управления эффективностью для всех подразделений, разработка на её основе системы материальной мотивации<sup>[1]</sup>.

Зрелость организации означает, что ей удаётся сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что остальные процессы переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов организации артефактами.

Упадок или этап реструктуризации

Период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсификация рынков).

Завершающей является стадия старости или этап спада – кризиса.

Этап спада. Это период, резкого падения объемов сбыта и прибыли. Организация ищет новые возможности удержания рынков. На этом этапе очевидно противоречие между компанией и её окружающей средой. Это выражается или в появлении конкурентов на занятом рынке или в исчезновении рынка. Внутренняя жизнь организации характеризуется высокой текучестью кадров, нарастанием конфликтов и централизацией управления.

В такой ситуации получаемый организацией реальный опыт не фиксируется в существующих знаниях организации. В результате базовые представления перестают адекватно интерпретировать реальные события, а провозглашённые ценности членами коллектива не воспринимаются как ценности. Это означает, что механизмы, обеспечивавшие трансформацию знаний организации, по каким-либо причинам исчезают и, происходит разрыв в цепочках формирования знаний. Происходит накопление неформализованных знаний, которые между тем никаким образом не встраиваются в существующую систему представлений.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путём незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях её жизненный цикл и каждую его стадию.

Интересно мнение И. Адизеса о российском опыте восприятия и применения зарубежного опыта финансового и антикризисного менеджмента. Важно понять, почему практика использования известных западных методологий не дает в России такого же позитивного эффекта?

В этом аспекте обратим внимание на следующее.

Многие российские бизнесмены равняются на успешные западные компании. Смотрят на Запад как на икону экономического стиля. Разумное желание. На первый взгляд. Если же присмотреться внимательнее то мы увидим, что пере-

нимая опыт самых успешных западных компаний, российский бизнес не учитывает, что эти организации, с точки зрения жизненного цикла бизнеса, находятся в стадии юности, расцвета или аристократии. Это значит, что ориентиром служат компании с высоким уровнем администрирования, в них присутствует высокая системность, правила и процедуры, на всех уровнях управления отлажены и закреплены в соответствующих регламентах и административных инструкциях.

Но в России не так много компаний находящихся на этих стадиях развития. Тем более на стадии расцвета. В основном бизнес находится на начальных этапах жизненного цикла.

Следовательно, мы пытаемся перенять у Запада и научить наших бизнесменов и студентов тому, что:

нам еще рано внедрять, с точки зрения жизненных фаз отечественного бизнеса;

может привести, и приводит, к разрушительным последствиям, так как на начальных стадиях развития компании повышение системности убивает в компании дух предпринимательства;

игнорируется национальная культура, ментальность бизнесменов, которая существенно отличается от западных традиций.

Не случайно в России, впрочем, как и в других странах пост-советского пространства многие попытки внедрить западные best practices заканчиваются разочарованием и потерей ресурсов. Это не значит, что они неприменимы. Это значит, что для здоровья организма нужно вводить диеты и нагрузки, соответствующие возрасту (стадии развития) конкретного организма. Это учёл Китай. Он сохранил коммунистическую систему управления не как базу для развития этой идеологии, но как административно-организационную структуру позволяющую организовывать и вести бизнес на более высоком уровне его развития.

Таким образом, управленческий перекоп, существующий в России, заключается в повышенном внимании к административной функции. В ущерб функции предпринимательской. Это объясняет, почему в России обучение MBA дает низкую результативность. Не многие наши компании готовы к внедрению передаваемых инструментов управления. По большей части на MBA попадают люди с высокой предпринимательской мотивацией. Их же пытаются научить, как правильно



заниматься административной работой внутри компании. Им это скучно, тяжело и неинтересно. Они используют MBA обучение лишь как возможность повысить свою значимость, стоимость на рынке труда и обзавестись новыми контактами.

И наконец, мнение самого И. Адизеса по поводу нынешней ситуации в российском бизнесе. Своими взглядами он поделился на мастер-классах в ходе своих визитов в Россию в конце 2010 - начале 2011 гг.:

«Бизнес в России находится в переходном состоянии, в транзите между старыми и новыми моделями поведения».

"Я очень беспокоюсь на тему того, что в мире, в том числе в России, серьёзно копируются американские модели бизнеса, хотя не всегда они подходят в реальности. Это не очень хорошо. У Японии и у Швейцарии есть чему поучиться, но в первую очередь нужно работать над собственным стилем. Я всегда против слепой копии. Все должны развивать свою культуру».

"Коррупция – самая основная вещь, которой стоит уделить внимание. Когда даже люди в правительстве коррумпированы, кто ею займётся? Я считаю, что это самая большая проблема России».

Именно по этой причине необходимо рассматривать перспективы развития бизнеса в России в аспекте системного подхода по становлению в нашей стране культурного, правового, цивилизованного общества.

#### **1.4. Причины, факторы и симптомы кризисов**

*Причины кризиса на этапах жизни организации*

*Факторы, вызывающие возникновение кризисной ситуации.*

Чтобы иметь возможность своевременно запускать программы антикризисного управления, необходимо различать причины, факторы, симптомы кризиса.

В переводе с латинского слово «factor» означает «делающий, производящий».

То есть, с точки зрения менеджмента, как обычного, так и антикризисного, фактор это то, что является причиной тех или иных изменений. Например, причи-

ной событий (процессов), которые в итоге приведут к кризису, а возможно и к банкротству.

То есть слова «фактор» и «причина» близки по смыслу.

Вместе тем, во многих источниках специальной литературы, посвященной процессу развития кризиса, одновременно встречаются как понятие «причина», так и понятие «фактор». Причем, ясного различия авторы не предлагают.

По этому, в одном случае цепочку развития кризиса они описывают в последовательности: причины – факторы - симптомы, а в другом случае как: факторы – причины – симптомы.

По нашему мнению, разделение содержания терминов «фактор» и «причина» возможно по следующим основаниям.

Для многих экономистов привычно словосочетание «факторный анализ». Под «факторами», влияющими на результат, обычно понимают изменение значений переменных формирующих этот результат. Например, такой результат деятельности компании как прибыль, зависит от таких переменных как выручка и затраты, объем продаж, цена товара и себестоимость единицы этого товара и т.п.

Также под «фактором» понимают некий коэффициент (мультипликатор) показывающий степень влияния переменных влияющих на итоговый результат деятельности. Примером здесь могут быть: известная формула фирмы Дюпон для определения рентабельности собственного капитала фирмы, формула анализа чувствительности факторов риска, иные уравнения факторного анализ и различные уравнения регрессии.

Как правило, с понятием «фактор» связывают то, что можно измерить количественно.

При внимательном рассмотрении классификаций, в которых используют термин «причина» можно видеть более частое применение его к описанию ситуаций, развитие которых связано с качеством управленческих решений или воздействием внешних факторов, не имеющих количественных измерителей.

Понятия «причина» и «фактор» можно разделить по качественным и количественным признакам.

К «причинам» мы отнесем то, что связано с принятием внешних и внутренних по отношению к компании, решений органов управления различного

уровня иерархии, а также процессов и событий, измерение влияния которых осуществляется с применением качественных критериев.

К «факторам» мы будем относить всё то, что можно измерить и соотнести с изменениями результирующих показателей деятельности организаций, прежде всего характеризующих «кризисные» критерии.

Можно сказать, что «причина» является фактором кризиса 1-рода. Это её место в системе целеполагания и стратегического планирования деятельности компании, так как именно на этих этапах управления компанией применяются качественные оценочные подходы.

Ещё одним элементом цепочки развития кризиса является понятие «симптом».

В переводе с греческого симптом («σύμπτωμα»)- это случай, совпадение, признак, то есть частое проявление какого-либо заболевания, патологического состояния или нарушения какого-либо процесса жизнедеятельности. Иными словами «кризиса».

Таким образом, под «причинами» мы будем понимать события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Под факторами - зафиксированное количественными показателями состояние или тенденция, свидетельствующее о наступлении кризиса.

Симптомы - события и тенденции, не имеющие стабильного проявления и фиксации, но которые при определенных условиях могут стабилизироваться, усилиться и привести к кризису.

Симптомом кризисного развития может быть, например, несоответствие показателей закономерным соотношениям, либо резкие снижения показателей в определенные временные интервалы. Однако не всегда симптомы ухудшения состояния организации приводят к ее кризису.

Цепочку развития кризиса, по нашему мнению, целесообразно представлять в следующем виде: причины – симптомы – факторы – кризис.

Классификацию элементов кризисной цепочки можно представить в виде следующей системы групп.

Группа 1 «Причины»:

Внешние и внутренние:

- внешние стратегические и тактические;
- внутренние стратегические и тактические.

Группа 2 «Симптомы»:

Внешние и внутренние:

- внешние стратегические и тактические;
- внутренние стратегические и тактические.

Группа 3 «Факторы»:

Внешние и внутренние:

- внешние стратегические и тактические;
- внутренние стратегические и тактические.

Приведем содержание этих групп подробнее.

Группа 1 «Причины»

Причины внешние, стратегические

В данную группу входят причины, которые могут существенно повлиять на перспективы развития компании в долгосрочной перспективе, не позволить реализовать запланированную стратегию развития. Изменить характер влияния этих причин, в силу их статуса, компания не может.

Состав подгрупп группы 1 может быть представлен так: государственные, общеэкономические, рыночные, иные внешние стратегические причины кризисов.

1. Государственные причины, вызванные решениями государственных институтов.

негативное изменение: правовой, налоговой, финансовой, судебной, административной и иных систем государства;

нестабильность правовой, налоговой, финансовой, судебной, административной и иных систем государства;

коррупция;

частая смена норм законодательных и иных правовых актов;

не исполнительность и не эффективная работа государственных институтов;

не обеспечение экономической безопасности, предусмотренное правовыми актами России и международным правом;

международная политика государства;  
не обеспечение требуемого уровня образования, здравоохранения и социальной защиты населения;

не обеспечение должного уровня поддержки бизнеса.

2. Социально-экономические причины, вызванные обстоятельствами, связанными с решениями и реакциями социально-экономических институтов составляющих среду предпринимательства компании.

К ним относятся:

политическая нестабильность;

общее положение экономики;

негативное изменение экономики в мире, между отдельными государствами или их группами, в страны, в регионе, отрасли, рыночном секторе и т.п.;

направление социально-экономического развития государства, например, демографическая политика, политика поддержки среднего и малого бизнеса;

политика в сфере борьбы с коррупцией;

не эффективная политика в области обеспечения занятости населения

стихийные бедствия общегосударственного масштаба;

рост криминальной ситуации в стране;

не эффективность регулирующего законодательства;

уровень развития информационно-телекоммуникационной системы государства.

3. Рыночные – причины, обусловленные рыночной ситуацией и тенденцией развития рынка.

изменение тенденций мирового рынка;

снижение емкости внутреннего рынка;

усиление монополизма на рынке;

нестабильность валютного рынка;

рост предложения товаров-субститутов;

политика в отношении иностранного бизнеса;

снижение уровня реальных доходов населения;

нестабильность межгосударственных отношений;

кризис в экономиках других стран;

наличие ограничений, эмбарго, тарифных соглашений, таможенных ограничений;

международная конкуренция;

недобросовестные иностранные партнеры из государств, не принявших международные законы (конвенции) о трансграничной несостоятельности.

протекционизм, в отношении отдельных секторов экономики и компаний со стороны государственных институтов.

#### Причины внешние, тактические

Данный вид причин возникает в ходе текущей деятельности. В отличие от стратегических причин, генерируемых решениями на мировом и макро-уровнях экономики, внешние тактические причины в большей степени обусловлены событиями на микрорынке, конфликтами интересов действующих на нем экономических субъектов. В долговременной перспективе эти причины не являются постоянно действующими. Они могут возникать периодически или спонтанно. Как и в случае со стратегическими причинами компании не могут существенно изменить ситуацию, повлиять на источник причины, но здесь есть возможность выбора вариантов реагирования на создавшиеся обстоятельства.

К числу таких причин относятся:

Административные причины – причины обусловленные взаимоотношениями государственных и местных органов власти (администраций) с коммерческими организациями:

коррупция;

давление на бизнес, в целях решения задач администрации;

2. Социально-экономические – вызванные текущими обстоятельствами и проблемами развития экономики:

большой государственный долг, усугубленный невозможностью его погашения в определенный период времени;

качество системы денежных расчетов;

качество и эффективность банковской - кредитной системы;

качество и эффективность системы страхования банковских вкладов;

качество и эффективность системы страхования экономических субъектов,

включая население;

3. Рыночные причины, носящие временный, преходящий характер:

ожесточение конкуренции;

огласка и обсуждение в СМИ проблем предприятия, провоцирующие повышенное внимание к его деятельности со стороны регулирующих и контрольных органов;

непрогнозируемый рост инфляции;

снижение уровня реальных доходов населения;

ослабление роста рынка;

ввод новых рыночных сегментов;

появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;

неблагоприятный сдвиг в курсах валют;

усиление требований поставщиков;

олигархический сговор.

Причины внутренние стратегические – обуславливающие невозможность компании реализовать долговременные цели ее бизнеса, чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса.

К ним относятся:

1. Управленческие – обусловленные качеством организации процессов управления администрированием, производством и торговлей:

слабая сеть распределения;

слабые позиции в НИОКР;

слабая политика продвижения;

неэффективный финансовый менеджмент;

низкая квалификация персонала;

недостатки системы мотивирования;

необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;

недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности.

2. Рыночные:

низкая конкурентоспособность продукции;

зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей;

отставанию от запросов рынка по предлагаемому ассортименту, качеству и цене продукции;

недостаточная диверсификация бизнеса.

### 3. Производственные:

устаревшие технологии;

устаревшие и изношенные основные фонды;

низкая производительность труда;

высокие энергетические затраты;

перегруженность отношений со стейкхолдерами (экология и т.п.).

Причины внутренние, тактические – подверженные изменению в ходе текущей деятельности

### 1. Управленческие:

пассивность совета директоров;

внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях, навыках, расхождении интересов);

слабый финансовый директор;

нехватка профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров);

недостатки системы учета;

отсутствие бюджетного контроля и внутреннего аудита;

отсутствие планирования и прогнозирования денежных потоков;

отсутствие системы антикризисного управления и предпринимательскими рисками или их не эффективная работа;

отсутствие системы управленческого учета затрат;

вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.);

высокий уровень коммерческого риска;

недостаточное знание конъюнктуры рынка;

плохое управление издержками производства;

неэффективный маркетинг;



потеря глубины и гибкости управления, отсутствие административной обратной связи и контроля исполнения.

## 2. Социально-экономические (корпоративно-культурные):

недобросовестность менеджмента компаний или отдельных его сотрудников;

злоупотребление сотрудниками служебным положением, например перевод активов компании в свою личную собственность;

работа с заведомо не платежеспособным (ненадлежащим) покупателем;

ограничение в выборе надлежащего покупателя.

нечестность персонала, выполнение «заказов» конкурентов, отдельных поставщиков, потребителей или кредиторов компании.

По оценкам западных специалистов нечестность, в купе с низкой квалификацией руководства, является причиной до 80% кризисных ситуаций на предприятиях. Лишь около 20 % кризисов предприятий связано со всеми остальными причинами, что свидетельствует о высочайшем значении в предотвращении кризисов служб экономической безопасности и контроля компаний.

В итоге проявления названных причин кризиса в экономической среде компании, компания может оказаться в следующих простых ситуациях:

не берут реализуемые компанией активы (продукцию, услуги, финансовые и иные материальные и нематериальные активы)

реализуемые компанией активы берут, но не платят или задерживают платежи сверх допустимых сроков;

не пускают на рынок.

Эти ситуации можно назвать основными позициями для проявления симптомов развития кризиса.

## Группа 2 «Симптомы»

Симптомы проявляют себя в виде нерегулярных негативных событий имеющих характер прогрессивного нарастания и тенденцию закрепления на уровне угрожающем существованию бизнеса.

Как правило, симптомы, можно измерить на количественном и (или) качественном уровне и, выразить в виде набора показателей, характеризующих экономическую ситуацию в компании с точки зрения возможности наступления кризиса.

#### 1. Симптомы внешние стратегические

Внешние стратегические симптомы носят не локальный характер. Появление их в какой-либо стране, по истечении времени, вполне может привести к кризисным симптомам, а возможно и к кризису в этой стране, с соответствующими последствиями для её бизнеса.

Здесь следует обратить внимание на различие в локализации причин и симптомов кризиса. Так решения принятые Администрацией США или Федеральной резервной системой США (ФРС), например, относительно величины государственного долга, эмиссии доллара, уровня ВВП или ВВП, безработицы или размера кредитной ставки могут проявить себя в виде симптомов в других странах, взаимодействующих с США на уровне кредитно-денежных и валютных взаимоотношений. В первую очередь это касается финансовых кризисов, которые начинают проявлять себя в наиболее зависимых от США странах, с высоким уровнем процентных ставок по кредиту.

К таким симптомам относятся:

негативное изменение ставки рефинансирования Банка России;

негативное изменение банковских нормативов по величине банковского капитала, резервов, ликвидности, рискам и т.п.;

отток научных и высокопрофессиональных производственных кадров за рубеж:

избыток притока низкоквалифицированной рабочей силы в страну из за рубежа (трудова миграция);

негативное изменение ставок экспортно-импортных пошлин, акцизов;

увеличение налогового бремени, негативное изменение ставок налогообложения, в разрезе видов налогов;

сокращение финансирования государством, федеральных целевых программ;

дефицит бюджетов различных уровней, с последующей эмиссией долговых обязательств государства;

снижение деловой активности на мировых финансовых рынках;

снижение деловой активности на мировых товарных и сырьевых рынках;

негативное изменение доли продукции национальных отраслей на мировом рынке;

зависимость от мнения потребителей;

и другие.

2. Симптомы внешние, тактические, связаны непосредственно с экономической средой бизнес структуры, её микрорынком и требующие соответствующей к ним адаптации.

К ним относятся:

нарастание конкуренции на товарном рынке компании;

нарастание ценовой конкуренции;

сужение рынка, за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т. д;

удорожание кредита;

ужесточение налогообложения;

падение спроса на рынке, вследствие не платежеспособности населения;

падение репутации (имиджа) компании;

снижение доли на рынке;

снижение уровня оплаты труда компании ниже среднего по отрасли и (или) региону;

изменение рыночной позиции компании в худшую сторону, измеряемое с помощью моделей стратегического планирования, как-то: БКГ (Бостонской консалтинговой группы), Игоря Ансоффа, Питера Друкера, Г.Франшоне-Романе, Г. Стейнера и других;

3. Симптомы внутренние, стратегические имеют тенденции хронических ухудшений в деятельности компании, угрожающих её существованию. Они включают в себя:

стабилизация или устойчивое снижение стоимости бизнеса, акций компании;

снижение темпов инвестирования;

снижение темпов ввода новых товаров и технологий в основную и финансовую деятельность;

снижение темпов обновления ассортимента товара на рынке, в том числе инновационного;

хроническое снижение доли НИОКР в общем объеме работ;

хроническое снижение доли НИР в общем объеме НИОКР;

недостаточный темп обновления основных производственных фондов (реновации);

снижение доли обновления нематериальных активов в составе основных производственных фондов (реновации);

сокращение сбытовой сети компании;

сокращение сети поставщиков сырья и материалов;

сокращение числа финансовых институтов взаимодействующих с компанией;

нарастающую финансовую неустойчивость, становящуюся хронической;

хроническую не ликвидность и неплатежеспособность;

частое формирование недоимок по налогам и иным обязательным платежам;

ухудшение финансового положения за счет выплат штрафов, пени, неустоек;

устойчивое сокращение объемов продаж;

регулярная убыточность;

хронический рост издержек;

хронические задержки поставок компании сырья и материалов, их низкое качество;

медленный темп роста выручки, в сравнении с конкурентами или издержками;

хроническое снижение объема производства и качества продукции;

устойчивая тенденция снижения производительности труда;

хроническая нестабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени).

4. Симптомы внутренние тактические, проявляются, как правило, не регулярно, но достаточно часто, чтобы не обратить на них внимание. Забвение их со

стороны менеджмента, может ухудшить ситуацию. Симптомы примут хронический характер, станут стратегическими, угрожающими существованию компании. Устранение их есть сугубая обязанность менеджмента компании.

К таким симптомам относятся:

1. Производственно-коммерческие симптомы:

затоваривание в результате диспропорции между объемом производства и реализацией продукции;

снижение конкурентоспособности продукции;

потери объема «портфеля» заказов (общий объем предполагаемых продаж);

рост количества претензий потребителей (в процентах от продаж);

снижение индекса удовлетворенности потребителей;

увеличение количества брака продукции, забракованной службой контроля качества ( в процентах от объема выпуска);

рост количества бракованного сырья (в процентах от поставок);

рост простоев и поломок оборудования;

рост числа (процента) технологических отклонений производственных процессов;

рост количество нарушений технологической дисциплины;

рост индекса удовлетворенности внутренних потребителей (качество взаимодействия между отделами);

рост фактов не выполнения и не соблюдения сроков выполнения корректирующих и предупредительных мероприятий;

увеличение времени циклов административных процессов (оборот внутренней и внешней документации, сроки выполнения заказов и заявок);

увеличение количества нарушений, обнаруженных в ходе внутренних проверок.

2. Финансовые симптомы:

скрываемое снижение стоимости (цены) бизнеса;

приближение и последующие снижение прибыли ниже величины краткосрочных займов за сопоставимый период;

диспропорции между рентабельностью и удельным весом кредиторской задолженности в балансе компании;

вынужденное использование резервов компании и нераспределенной прибыли на не плановые цели и форс-мажорные цели;

снижение фактического и необходимого объема инвестиций, в сравнении с объемом необходимым, для поддержания и развития имеющегося экономического потенциала компании;

снижение уровня инновационной активности компании (объем инвестиций в нововведения);

стабилизация или снижение уровня экономической рентабельности активов компании и (или) рентабельности собственного капитала компании;

стабилизация или снижение уровня фондоотдачи (капиталоемкости) производства;

рост просроченной задолженности (дебиторская и кредиторская задолженности);

возрастающее количество кредитов, особенно обеспеченных реальным ликвидным залогом предприятия;

постоянно увеличивающийся объем средств изымаемых из оборота для обслуживания кредитов;

снижение доли обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств, материалов, энергоносителей для производства;

рост стоимости качества (соотношения трат на предотвращение потерь и оценку качества к затратам на обеспечение качества);

рост невозврата платежей за отгруженную продукцию;

истощение или отсутствие резервных фондов;

рост средств в расчетах, которые практически не имеют отношения к выручке; опережающий темп прироста обязательств в сравнении с рентабельностью активов;

появление убытков;

трата выручки на второстепенные цели, развлечения больше, чем можно.

избыточное отягощение обязательствами, включая стейкхолдеров (экология, социальная сфера и т.п.);

долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения) не сопровождаются соответствующим ростом выручки

3. Социально-экономические симптомы:

рост задолженности по оплате труда;

рост потерь рабочего времени;

негативные изменения структуры кадрового потенциала (возрастная, квалификационная);

рост текучести кадров;

снижение индекса удовлетворенности трудом;

рост количества конфликтных ситуаций;

Группа 3 «Факторы» включает зафиксированные публичным мнением и показателями факты прекращения компанией своей деятельности или проведения мероприятий финансового оздоровления и реструктуризации в связи с угрозой признания компании финансово-несостоятельной (банкротом).

*Факторы внешние стратегические*

инициация компанией или участие компанией в процедурах слияния и поглощения, в качестве присоединяемой или поглощаемой компании,;

продажа бизнеса.

*Факторы внешние, тактические*

реструктуризация компании управленческая и (или) финансовая;

внешнее управление компанией с целью финансового оздоровления (санация).

*Факторы внутренние, стратегические*

финансовое оздоровление компании на уровне продажи вспомогательных производств,

продажа основных производственных активов, не завершено строительства и производства

*Факторы внутренние тактические*

замораживание не завершенных инвестиционных проектов;

продажа части оборотных средств задействованных в производстве;

продажа активов.

## **1.5. Технологии выхода из кризиса**

Кризисы могут охватывать экономику государств, их регионов, отраслей и отдельных компаний. При этом способы выхода из кризиса, при наличии общих черт, будут различны. По этой причине рассмотрим их отдельно, по двум группам: группа 1 «Государства» и группа 2 «Организации».

### **1.5.1. Государства**

Состав методов этой группы, также можно разделить на три составляющие подгруппы – геополитические, социальные и государственного регулирования.

*Подгруппа 1. Геополитические методы выхода экономики государства из кризиса*

Геополитические методы выхода из кризиса применяют в том случае, если экономика государства находится в системном кризисе, преодолеть которые иными способами не возможно. Часто системные кризисы приобретают глобальный характер.

Примером такого кризиса является мировой экономический кризис, начавшийся в 2008 году. Вкачивая в экономику «бумагу» (эмитируя деньги), промышленные страны то приподнимаются, то снова впадают в рецессию. Мир уперся в барьер, через который нельзя перейти без существенных перемен.

История знает несколько путей выхода из подобной ситуации. Мы приведем четыре из них:

передел источников сырья и рынков сбыта;

форсированная индустриализация и сплочение вокруг партийно-государственного центра;

внешне управляемых реформ;

социальной революции.

*Способ 1 «Передел источников сырья и рынков сбыта путем захвата территорий»*

Это самый рискованный метод, поскольку чреват военными конфликтами и потерей суверенитета. Он предусматривает захват территорий государств являющихся владельцами ресурсов, составляющими интерес субъекта захвата – государства испытывающего системный экономический кризис, вследствие недостаточности ресурсной базы для подъема экономики.



Для реализации метода необходим не только соответствующий военный и индустриальный потенциал, но и мотивация населения к ведению захватнической войны.

Наиболее известными персонами, использовавшими этот метод для укрепления собственной власти и усиления экономик, руководимых ими государств, были Бенито Муссолини и Адольф Шикльгрубер (Гитлер)

Гитлер раньше своих противников на западе понял, что выход из мирового кризиса 1929-1933 годов в соответствии с национал-шовинистической моделью – это путь к мировому господству.

Придя к власти на волне кризиса в 1933 года и став лидером этого направления Гитлер «усовершенствовал» фашистскую модель Муссолини до её крайнего варианта – нацизма или подчинения мира господствующим нациям. Для этого требовалось превратить государство в военную машину, а общество – в казарму. Когда он, опираясь на немецких националистов в Австрии и Судетах, корректировал политическую карту Европы, правители Великобритании и Франции грозили санкциями и надеялись, что вот сейчас он остановится или пойдет искать жизненное пространство в сторону СССР, где имелись наиболее привлекательные земляные, природные и трудовые ресурсы. Гитлер же планировал нападение и на них.

Подъем экономики Германии тех лет был колоссальный. Но итог политики Гитлера был катастрофическим. Война с Советским союзом им была проиграна. Карта Европы была перекроена не по его плану, Германия разделена и экономически обескровлена.

Вывод: метод крайне опасный, имеющий катастрофические последствия, вследствие массового сопротивления его реализации. Но возможность его реанимации, при определенно сформированном мировоззрении социума, вполне реальна. Признаком опасности являются проявления нацизма.

*Способ 2 «Форсированная индустриализация и сплочение вокруг партийно-государственного центра»*

Этот метод нашел свое воплощение в истории СССР. Отказ от частной собственности в пользу государственной собственности сделал государство единственным заказчиком и ответственным институтом за обеспечение населения не-

обходимыми товарами. В кризисные годы начала 20 века такая задача могла быть решена форсированной индустриализации. Форсированная индустриализация в СССР проводилась на фоне ещё большее сплочение вокруг партийно-государственного центра, чем даже в Германии. Но превращения страны в полный монолит не получилось. Цена индустриального скачка оказалась слишком велика: голод и напряженность в правящей элите привели страну к террору.

Идеологом проекта «Индустриализация» считается И. Сталин. В его основе идея преобразование мира на основе равноправия трудящихся всех стран и национальностей или социализма.

Также как и нацизм, социализм дал сильный толчок развитию экономики СССР. Но в итоге потерпел поражение. СССР и вся система социалистической экономики были разрушены.

Вывод: метод требует очень высокой нравственной мотивации, которая практически недостижима, метод отягощен административно-бюрократическими барьерами и отсутствием личной заинтересованности в результатах труда.

### *Способ 3 «Внешне управляемых реформ»*

Третий образ действий получения ресурсов необходимых для преодоления угрозы системного кризиса экономики опирается на дипломатию и реформы в странах владельцах этих ресурсов.

Первая опора – дипломатия, реализует идею Гитлера тоталитарно управлять миром или его частями, более «мягкими», чем, например нацизм, способами. Здесь страны заинтересованные в чужих ресурсах дипломатически выступают в роли верховных арбитров, помощников в решении сложных экономических ситуаций. Отсюда «умиротворение» агрессоров, мягкость санкций против них, стремление сравнить между собой неподконтрольные государства. Например, политика Чемберлена и Даладье, лидеров середины 20 века, заключалась в том, чтобы Германия, СССР и Япония «убивали друг друга как можно больше», а Запад выступал арбитром. Этот курс закончился полным крахом.

Вторая опора – инициализация реформ.

Метод реализуется как внутри собственного государства, так и в государствах являющихся потенциальным источником ресурсов или конкурентах.

При реализации метода внутри собственной страны реформе может быть подвергнута организационная структура государства, изменена роль государственных институтов, смещено направление расходования средств государственных бюджетов и т.п. Например, Президент США Франклин Д. Рузвельт, шведские социал-демократы, лидеры Народного фронта во Франции усиливали роль государства в управлении капиталистической экономикой, направляли часть ресурсов на решение острых социальных проблем. Это сделало рыночную экономику более устойчивой. Но эти реформы опирались на высокий уровень индустриализации. В развивающихся странах, повторение такого опыта успеха не имело, в связи незрелостью административно-бюрократической системы, необходимой для решения подобных задач.

Заметим, что реформы Рузвельта местами напоминали фашистские, поскольку фашизм, как и реформизм рузвельтовского образца, основан на компромиссе интересов капитала и государственной бюрократии.

При реализации метода в отношении стран источников ресурсов страны инициаторы генерируют в них процессы, дестабилизирующие в них политическую и экономическую ситуацию, с целью решения задач по не военному захвату их экономик. Наиболее активно метод реформирования реализуют США. Одной из форм его реализации являются так называемые «цветные революции». Революция «розов» в Грузии, «оранжевая» в Украине.

#### *Способ 4 «Социальная революция»*

Также как территориальный захват социальные революции являются одним из самых рискованных и кровавых методов решения кризисных ситуаций. Экономические потери, как правило, огромные. Особенно, если социальная революция сопровождается гражданской войной. Восстановление экономики в этом случае идет дольше, в связи с оказываемым властям сопротивлением. В этом случае не исключен террор.

Пример из истории Испании. Когда в 1936 г. здесь начался фашистский мятеж, то рабочие, противостоя ему, захватили предприятия и поместья. Управление ими перешло под управление коллективов. По инициативе левых социалистов и анархо-синдикалистов был создан целый сектор коллективизированных предприятий, базой которого стала северо-восточная часть республики. Работа коллекти-

вов координировалась профсоюзами и государственными органами, и она оказалась успешной. Повысился уровень производства, в том числе военного, что было важно в условиях гражданской войны. Трудящиеся чувствовали себя хозяевами жизни, ими не понукали капиталисты и бюрократы. К слову, после фашистского путча 1936 года Испанская Республика осталась почти без сухопутных войск, которые в подавляющем большинстве поддержали ультраправых. Поэтому именно рабочие и крестьяне стали основой Народной милиции и далее - военных подразделений, которые боролись с контрреволюционерами. Революционные коллективистские преобразования поддержало правительство социалиста Ларго Кабальеро.

Но в СССР, а значит, и у испанских коммунистов, производственное самоуправление вызывало большое подозрение. В СССР была совсем другая модель общества, управляемая сверху. В результате коммунисты объединились с правым крылом социалистов и либералами, отстранили от власти Ларго Кабальеро и стали постепенно сворачивать преобразования. Это вызвало разочарование масс, ослабило энтузиазм в борьбе за республику. Да и военный перевес фашистов был велик. Покончив в 1939 г. с Испанской республикой и договорившись о разделе сфер влияния с СССР, фашизм развязал широкомасштабную войну в Европе.

Несложно заметить, что среди западных стран и по сей день в почете третий и отчасти четвертый методы. Используя ресурсы всего мира, США и западноевропейские государства пытаются решить свои внутренние проблемы. Но и этот вариант действий имеет свои очевидные пределы. Нельзя не заметить и тенденций к усилению неофашистов, которые всё более активно пытаются повторить пример Муссолини и Гитлера. КНР, КНДР, Венесуэла, в большей или меньшей степени использовали антикризисные меры в духе Советского Союза. Не повторялся лишь опыт Испании, опыт правительства Ларго Кабальеро.

### 1.5.2. Трансграничная несостоятельность

Процессы глобализации бизнеса и международных рынков капиталов, ресурсов и услуг возникла необходимость гармонизации законодательства, в т.ч. создания международных правовых норм в области несостоятельности (банкротства)<sup>7</sup>.

В экономической и правовой обиход вошло понятие «Трансграничная несостоятельность».

Это особый правовой режим, регулирующий процессуальные действия по делам о несостоятельности (банкротстве) в рамках нескольких национальных юрисдикций. Он должен обеспечить защиту целостности международной торговли, инвестиционной и кредитной систем. Обеспечить финансовое оздоровление жизнеспособного несостоятельного должника за счет скоординированных действий кредиторов разных стран и/или механизма распределения имущества потерпевшего крах предприятия справедливо, предсказуемо и эффективно. Независимо от территориальной (государственной) принадлежности должника и кредиторов.

Процедурными инструментами решения международных проблем несостоятельности являются формально-правовые и содержательные критерии трансграничной несостоятельности: Формально-правовой подход применен в Типовом законе ЮНСИТРАЛ о трансграничной несостоятельности. Содержательный подход к критериям трансграничной несостоятельности следующий:

несостоятельность приобретает международный характер, когда активы несостоятельного должника находятся в пределах нескольких национальных юрисдикций (более узкий подход);

более широкий содержательный подход использует в качестве критериальных показателей трансграничной несостоятельности активы должника, кредиторов должника, а также их распределение по разным юрисдикциям.

Содержательный подход предусматривает четыре ситуации (критерия), когда несостоятельность приобретает международный характер, то есть становится трансграничной<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> William P. Mako, Senior Analyst, Private Sector Development Department, The World Bank. «Facilitating Out-of-Court Workouts in a Crisis: Lessons From East Asia, 1998-2001». – Forum for Asian Insolvency Reform (FAIR), Seoul, Korea, 10-11 November 2003. – <http://www.oecd.org/dataoecd/11/5/20216507.pdf>.

<sup>8</sup>United Nations Commission on International Trade Law, Nineteenth Session Commission on International Law, Working Group on Insolvency Law.

активы несостоятельного должника находятся в пределах нескольких национальных юрисдикций;

кредиторы несостоятельного должника принадлежат к нескольким национальным юрисдикциям

акционеры/участники должника принадлежат к нескольким национальным юрисдикциям;

хотя бы два из трех ключевых элементов дела о несостоятельности подлежат рассмотрению в судах различных юрисдикций.

Каждый из этих случаев требует применения той или иной международной правовой системы несостоятельности, которые можно подразделить на параллельные, первичные и основные.

Параллельные системы обеспечивают сотрудничество между юрисдикциями при наличии нескольких одновременных процессуальных действий о неплатежеспособности в разных странах.

Преимуществом параллельных систем является возможность их использования для сохранения имущества должника в случаях неправомерного или преференциального ареста имущества на территории одной юрисдикции и не согласия, добровольно передать его зарубежным представителям на территории другой юрисдикции.

Недостатками параллельных систем являются сложное управление недвижимостью, высокие административные расходы на осуществление процессуальных действий в нескольких странах, что сокращает имущество, которое можно распределить между кредиторами.

Первичные системы, предусматривают первичное судопроизводство в одной стране, но при определенных обстоятельствах допускают вторичное (вспомогательное) судопроизводство в другой стране или странах.

Основные системы – это системы, обеспечивающие централизацию судопроизводства по делам о несостоятельности в одной юрисдикции и не допускающие вторичного или вспомогательного судопроизводства.

Первичные и Основные системы преследуют централизацию управления большинством или всеми исками в рамках одной юрисдикции с целью сохранения имуще-

ства и обеспечения одинакового отношения ко всем кредиторам, независимо от их национальной принадлежности<sup>9</sup>.

Главные задачи международных правовых систем по несостоятельности – устранение несправедливости и неудобств, связанных с межюрисдикционными делами, и углубление принципа универсальности.

Принцип универсальности предусматривает справедливое и одинаковое отношение к кредиторам и должникам независимо от их государственной принадлежности.

Как Первичные, так и Основные системы создаются на базе конвенции (договора) и обеспечивают единство управления одной юрисдикцией имуществом несостоятельного должника при помощи и поддержке других юрисдикций.

Другие юрисдикции добровольно передают Первичной или Основной юрисдикции контроль большей частью процессуальных действий по делам о несостоятельности.

Введение Первичной или Основной системы имеет много практических преимуществ, т.к. переговоры о необходимых для этого конвенциях и договорах чрезвычайно сложны.

Причиной сложности заключения конвенций и договоров могут быть:

1. Правительства стран, где правовые режимы по регулированию банкротства *de jure* или *de facto* предусматривают приоритет государства перед другими кредиторами или где государство может изъять свою долю задолженности вне правового поля законодательства о банкротстве.

2. Многонациональные корпорации и кредитные институты, для которых факторами извлечения дополнительной прибыли являются различия и автономность юрисдикций разных стран, в т.ч. правовых режимов регулирования банкротства.

3. Различия в национальных законодательствах о несостоятельности (банкротстве), особенно в части ранжирования кредиторов по приоритетности возмещения требований, если это грозит ущемлением интересов внутренних кредиторов или если государственная политика в вопросах банкротства не соответствует международным требованиям и принципам.

---

<sup>9</sup> J. Honberger, *The Negotiation of a Bankruptcy Treaty*, Meredith Memorial Lectures, McGill University. – Don Mills, 1986.

4. Недоверие Правительств разных стран друг к другу и к международным институтам, неготовность идти на компромиссы.

5. Отсутствие усилий Правительств в направлении присоединения к закону ЮНСИТРАЛ о трансграничной несостоятельности. Так как должностные лица органов исполнительной власти, от которых зависят решения в этой области, не видят взаимосвязи между банкротством и сокрытием многомиллиардных сумм в других странах, с одной стороны и невозможностью возврата мошеннически уведенных средств из-за границы в силу непричастности к международной правовой системе трансграничной несостоятельности, с другой.

Примером международного закона о трансграничной несостоятельности (трансграничном банкротстве) является Типовой закон Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), который применяется в случаях, когда:

иностранным судом или иностранным представителем запрашивается содействие в связи с иностранным производством; или

в иностранном государстве запрашивается содействие в связи с производством дела о несостоятельности; или

иностранное производство и производство на основании законодательства о несостоятельности данного государства в отношении одного и того же должника осуществляются параллельно; или

кредиторы или другие заинтересованные лица в иностранном государстве заинтересованы в подаче просьбы о возбуждении производства в данном государстве или в участии в таком производстве.

Закон позволяет совмещать целостность предусмотренной им международной системы судопроизводства по делам о несостоятельности с возможностью сохранения особенностей национальных юрисдикций.

При наличии различий национальных юрисдикций в части приоритетности кредиторов иностранные кредиторы обладают такими же правами в отношении возбуждения производства и участия в производстве на основании законодательства своих государств.



При этом не затрагивается порядок очередности удовлетворения требований за исключением того, что требования иностранных кредиторов не должны получать более низкого статуса, чем обычные непривилегированные требования.

Типовой закон ЮНСИТРАЛ является одним из лучших инструментов повышения эффективности трансграничных процедур несостоятельности, что чрезвычайно важно в условиях глобализации бизнеса при условии присоединения к нему большего числа стран (сегодня всего 11).

Неэффективность трансграничной несостоятельности препятствует иностранному инвестированию. Для многих стран, чье экономическое развитие зависит от притока иностранных инвестиций, это становится настоящим бедствием.

### **1.5.3. Организации**

Начало 21 век ознаменовалось двумя системными кризисами на протяжении менее 20 лет. Они катализировали развитие методов антикризисного менеджмента компаний, изменили их целевые установки. В первую очередь в отношении внезапных кризисов.

Раньше компании были нацелены на ликвидацию последствий внезапных кризисов. Такими как аварии, пожары, сбои в информационных сетях, в системах связи и в электро-, газо-, водоснабжении, террористические акты, стихийные бедствия и другие непредсказуемые события.

Эти методы получили на Западе название «Disaster recovery» (досл. – «восстановление после катастрофы»). Смысл такого антикризисного управления состоял в быстрой ликвидации последствий внезапной приостановки деятельности предприятия.

В настоящее время распространение получает метод антикризисного управления, называемый «Continuity planning» (досл. – «планирование непрерывности деятельности»). Он нацелен на недопущение приостановки бизнеса предприятия даже из-за самых серьезных внезапных событий, угрожающих существованию этого бизнеса.

*Алгоритм метода «Continuity planning» следующий:*

Шаг 1. Оцениваются риски (вероятность и последствия) всех внезапных и непредсказуемых событий, которые могут угрожать бизнесу предприятия.

Шаг 2. Разработка и осуществление мероприятий по обеспечению непрерывности ведения бизнеса в случае наступления самых серьезных рисков. Мероприятия включают в себя закупку оборудования, обеспечивающего непрерывность деятельности предприятия на период до ликвидации последствий катастрофы (системы автономного электро – и водоснабжения, дублирующие системы связи, дублирующие серверы с достаточной жесткой памятью и т.п.).

Шаг 3. Разработка планов и действий руководства и персонала компании в форс-мажорных условиях, включая:

четкую систему обязанностей и ответственности;

подготовку руководства и персонала предприятия к деловой деятельности в условиях катастрофы, включая обучение, переобучение и регулярные тренировки;

создание резервных центров принятия управленческих решений.

Все эти мероприятия весьма напоминают систему гражданской обороны и деятельности государственных органов в чрезвычайных ситуациях.

Неслучайно, что методы «планирования непрерывности бизнеса» и специалисты, разрабатывающие и внедряющие эти методы, первоначально рекрутировались из государственных антикризисных служб, в том числе и из военных.

Очевидно, что полностью обезопасить свой бизнес от любой аварии, сбоев и катастроф невозможно. Однако путем заблаговременной подготовки к таким событиям можно свести ущерб от них к минимуму.

В настоящее время метод «планирования непрерывности бизнеса» активно применяется на 30% американских, канадских и западноевропейских предприятиях<sup>10</sup>.

Очевидно, что реализация этого метода по силам только экономически мощным компаниям, экономически развитых стран.

---

<sup>10</sup>Mahood, Bob. A Planning and Recovery Strategy.–  
<http://www.disasterrecoveryforum.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=4>.

Наибольшее распространение получили методы профилактики кризисов и методы после кризисного восстановления.

К методам профилактики следует отнести методы: мониторинга финансовой устойчивости компании; прогнозирования банкротства компании; корректировки (текущей нормализации) финансовых показателей компании.

К методам после кризисного восстановления, прежде всего, относят санацию или до судебное финансовое оздоровление компании, частью которой может быть реструктуризация (преобразование) компании.

К методам мониторинга относят экспресс методы финансового анализа, которые позволяют менеджерам компании оценивать уровни риска потери её платежеспособности. Получив информацию о наиболее существенных причинах способных привести компанию к банкротству, менеджеры принимают меры, восстанавливающие требуемые для нормальной работы компании значения факторов платежеспособности, к которым, прежде всего, следует отнести синхронизацию денежных потоков компании по направлению, объемам и времени. Такое восстановление осуществляется в тесном взаимодействии с подразделениями управляющими рисками компании (риск-менеджмент).

Методы прогнозирования банкротства предназначены для оценки будущих результатов стратегических решений менеджмента компании или оценки риска вероятного банкротства. Их цель – исключение решений, реализация которых может ухудшить рыночное положение компании и даже привести к её банкротству. Как правило, такое прогнозирование осуществляется с помощью статистических моделей. Среди наиболее известных модели Альтмана, Бивера, Чёссера, Тафта, Лисса и многих других авторов.

Говоря о санации, следует иметь в виду две ситуации:

восстановление платежеспособности возможно;

восстановление платежеспособности не возможно.

Если платежеспособность восстановить можно, без изменения организационной и финансовой структуры компании, то применяют соответствующие стратегии и тактики: защитную или наступательную.

*Защитная*, предусматривает:

- сокращение расходов;
- сокращение производства и сбыта;
- закрытие подразделений;
- сокращение персонала.

*Наступательная*, предусматривает:

- активный маркетинг;
- изучение и завоевание новых рынков сбыта;
- увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий;
- совершенствование управления;
- использование резервов производства (ресурсосберегающие мероприятия).

Все мероприятия осуществляются без существенного изменения организационной, производственной и финансовой структур компании. Ротация (смена) руководства компании не существенная.

Если восстановить платежеспособность этими методами невозможно, то применяют реструктуризацию.

*Реструктуризация* (преобразование) – это переход в другую форму существования. Применяется тогда, когда анализ подтверждает невозможность сохранения предприятия в существующем виде. Целью реструктуризации является сохранение богатства (капитала) собственников в возможно максимальных размерах. Эта задача решается путем изменения формальной организации и правового положения. В рамках реструктуризации, проводятся мероприятия слияния и поглощения, разделения одной компании на несколько более мелких, пролонгация выполнения долговых обязательств.

В случае реструктуризации компании, как правило, полностью меняется состав её администрации.

Мероприятия по выходу коммерческих организаций из кризиса целесообразно также подразделить на оперативные и стратегические:

*Оперативные мероприятия включают:*

- устранение убытков;
- выявление резервов (в первую очередь внутренних);

привлечение специалистов;  
кадровые изменения;  
отсрочки платежей;  
привлечение кредиторов;  
укрепление производственной дисциплины и т. д.

*Стратегические меры предусматривают:*

анализ и оценка состояния предприятия, его научно-технического и организационно-управленческого потенциала;  
пересмотр существующих стратегий фирмы;  
проведение необходимых изменений в производственной структуре и производственной культуре, связанных с изменением стратегии;  
разработку (пересмотр) концепции инновационной политики предприятия;  
расширение маркетинговых исследований;  
программу технического перевооружения (реконструкции) предприятия;  
разработку (пересмотр) кредитной политики фирмы;  
совершенствование кадровой политики предприятия;  
разработку бизнес-плана предприятия с учетом выработанных мер.

При реализации защитной или наступательной стратегии, оперативных и стратегических методов выхода из кризиса следует обязательно учитывать тенденции развития рынка. Здесь следует различать стратегии поведения компании в условиях расширения рынка или в условиях сворачивания рынка.

Целью стратегии "Расширение сферы действий на рынке (старый товар на старом рынке)" является получение дополнительной отдачи от уже имеющегося рынка. Это наиболее прибыльный вариант действий в краткосрочном и среднесрочном периодах по получению дополнительных денег от уже имеющихся потребителей. Как свидетельствует практика, в первый год работы с новым потребителем компания больше на этом теряет, чем зарабатывает, однако, если брать кумулятивные показатели за все время сотрудничества с ним, прибыль начинает расти и бывает очень большой<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Igor Ansoff, Edward J. McDormell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York, 1990.

Целью стратегии "Развитие рынка (старый товар на новом рынке)" является продвижение имеющихся товаров на новые рынки либо посредством географической экспансии, либо путем создания новых сегментов.

Вероятность успеха при варианте роста через совершенствование рынка оценивается экспертами по маркетингу в 35 процентов.

Компании будущего используют стратегию "Запуск нового продукта (новый продукт на старом рынке)", т.к. потребители требуют внедрения на рынок товаров-новинок.

Вероятность успеха стратегии роста за счет запуска нового продукта оценивается примерно в 45%. Большая часть новой продукции терпит неудачу на начальных этапах ее продвижения, когда предлагается идея нового товара, идет ее апробация, проводится испытание образцов или пробный маркетинг.

Диверсификация или новый товар на новом рынке - это наиболее рискованная из всех возможных стратегий. Тем не менее, для некоторых компаний в определенный момент такой выбор может оказаться необходимым и логически обоснованным.

Диверсификация, под которой мы понимаем завоевание новых рынков при помощи новых товаров, может осуществляться как на основе поглощения других структур, так и через мобилизацию собственных ресурсов и возможностей.

В первом случае вероятность успеха - порядка 35%, во втором — 25%. Проведенное в 1987 г. Майклом Портером исследование слияний и поглощений показало, что примерно в 50 случаях из 100 этот процесс захватывает новые отрасли, а в 60 случаях - новые товары.

Когда организация уменьшает свою деятельность, как с точки зрения продуктов, так и рынков, то она уменьшает инвестирование во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Такая стратегия называется стратегией сбора урожая. Она часто используется при замене устаревшей модели на новую модель.

Если организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки, то она проводит стратегию сокращения рыночного присутствия. Покидают рынки по разным причинам. Иногда организация не выдер-

живаает конкуренции – возможно, изменилось законодательство или профиль (структура) организации и т.п.

Стратегия сокращения номенклатуры предусматривает традиционные рынки, но сокращение номенклатуры поставляемых туда продуктов.

Важным обстоятельством, влияющим на эффективность выхода из кризиса, является степень формализации этих мероприятий.

При неформализованных методах оздоровления (корпоративном антикризисном управлении) руководство предприятия может договориться с акционерами и с основными кредиторами без обращения в суд<sup>12</sup>.

Решающим фактором, при проведении антикризисных мероприятий является фактор времени.

Быстрое решение проблем предприятия рассматривается как условие, отвечающее наилучшим интересам всех заинтересованных лиц. В противном случае возникает опасность утраты доверия со стороны клиентов, что является угрозой сохранения у реструктурированного предприятия его доли на рынке.

Неформализованные схемы могут быть реализованы намного быстрее, чем формализованные, так как в таком соглашении участвует меньше сторон.

Одним из способов неформализованного решения проблем является выкуп предприятия его руководством (англ. – “Management Buyout”), который может привести к эффективному оздоровлению предприятия ввиду знания руководителями внутренних проблем предприятия

Другим вариантом решения проблем рассматриваемого метода является привлечение инвестиций либо со стороны существующих акционеров (выпуск обыкновенных акций для размещения среди акционеров по льготной цене), либо от новых акционеров, вкладывающих в предприятие денежные средства.

Если имеются трудности при реализации продукции, вливание нового собственного капитала предпочтительнее увеличения задолженности. При этом возможно погашение текущих обязательств без возникновения новых (по выплате основного долга и процентных платежей). Рассматривается возможность получе-

---

<sup>12</sup> Freshfields Bruckhaus Deringer., Insolvency & Restructuring 2004. London, UK: Law Business Research Ltd., 2003.

ния беспроцентных грантов и так называемых «мягких» кредитов (с процентной ставкой ниже рыночной).

В зарубежной практике антикризисного управления неформализованные методы оздоровления предприятий используется гораздо чаще, чем формализованные. При этом имеют место случаи, когда реализация процедур оздоровления, начавшаяся с применением неформализованного способа, переходит к формализованному способу в результате изменившихся обстоятельств или недовольства кредиторов.



## Глава 2

### Технологии оценки финансового потенциала компании

#### 2.1. Финансовое состояние

Термин «Финансовое состояние» - это комплексная характеристика способности экономического субъекта находящегося в том или ином экономическом положении реализовать свой экономический потенциал (свои возможности).

Финансовое состояние предприятия характеризуется не только его положением (местом) в экономике, в той или иной финансово-экономической среде, но и его возможностями достигать поставленные им цели.

«Финансовое состояние» - это описание динамических финансовых характеристик субъекта экономики, например предприятия.

«Финансовое состояние предприятия» (англ. financial position of enterprise) – важнейшая интегрированная характеристика экономической деятельности предприятия. Оно характеризует возможность предприятия финансировать свою деятельность, конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, возможности гарантировать экономические интересы самого предприятия и, при необходимости, его партнеров по финансовым и другим отношениям.

Для описания «финансового состояния» предприятия часто употребляют следующие характеристики: устойчивое финансовое состояние и не устойчивое финансовое состояние.

Финансовое состояние формируется в процессе всей финансово-экономической (операционной, финансовой, инвестиционной) деятельности организации. Определение его на ту или иную дату отвечает на вопрос - Эффективно ли менеджмент компании управлял её финансовыми ресурсами в течение определенного времени?

#### 2.2. Виды финансового состояния

Оценка финансового состояния предприятия – это совокупность аналитических процедур, которая позволяет определить тип финансового состояния компании и с той или иной степенью уверенности сказать: является ли компания фи-

нансовой устойчивой или нет, привлекательна ли она для инвестирования или нет, высок ли риск её кредитования или нет?

Оценка финансового состояния предприятия осуществляется с целью выявления основных факторов, оказывающих влияние на финансовую состоятельность компании, а также для того, чтобы сделать прогноз тенденций изменения роста и разработки стратегий развития бизнеса.

На современном этапе развития экономики Российской Федерации вопрос оценки финансового состояния предприятия является очень актуальным. Ведь именно от экономического здоровья компании зависит успех её деятельности.

Актуальность процедуры оценки финансового состояния предприятия обусловила мощное развитие различных направлений методик оценки.

Целью оценки финансового состояния компании является определение типа (вида) его финансовой устойчивости.

Оценка финансового состояния предприятия проводится посредством анализа состава и структуры активов компании, их движения и состояния, оценки состава и структуры источников заемного и собственного капитала, анализа характеристик и свойств финансовой устойчивости компании, уровней её экономических рисков.

Оценка финансового состояния предприятия осуществляется в случае:

реорганизации, реструктуризации, ликвидации компании;

сделки купли-продажи или аренды бизнеса или его частей;

переоценки финансовых активов;

получения различных займов и инвестиций;

страхования имущества компании;

банкротства с принудительной продажей предприятия или его части.

Задачами оценки финансового состояния предприятия являются:

оценка динамики движения и состояния состава и структуры активов;

оценка динамики движения, состава, состояния и структуры источников собственного и заемного капитала;

анализ расчетных и абсолютных показателей финансовой устойчивости компании, оценка изменения уровня и выявление тенденции изменения;

анализ платежеспособности компании, ликвидности активов её баланса.

Результатом оценки финансового состояния компании являются величины: показателей финансового положения; изменений в финансовом состоянии компании в пространственно-временном разрезе; основных факторов, которые вызывают изменения в финансовом состоянии.

Итогом оценки финансового состояния компании являются выводы и прогнозы по основным тенденциям изменения финансового состояния компании и заключение о типе её финансовой устойчивости, к которому следует отнести компанию, прежде всего с точки зрения её привлекательности для инвесторов.

В отечественной специальной литературе основным классификационным признаком оценки финансового состояния компании является её финансовая устойчивость.

Принято выделять следующие её виды, различающиеся возможностями компании обеспечивать свою хозяйственную самостоятельность и перспективный рост: абсолютная устойчивость, нормальная устойчивость, неустойчивое состояние – допустимое и кризисное.

*Абсолютная финансовая устойчивость*, характеризуется неравенством, согласно которому имеется превышение собственных оборотных средств над запасами и затратами и встречается в экономической практике крайне редко. Такое финансовое состояние гарантирует не только платежеспособность компании, но и определенные перспективы для развития бизнеса.

*Нормальная устойчивость* финансового состояния характеризуется равенством величины запасов и затрат источникам их формирования. Платежеспособность компании гарантирована.

*Неустойчивое финансовое состояние* характеризуется возможностью не обеспечения платежеспособности компании и необходимой величины запасов и затрат за счет собственных оборотных средств. При этом равновесие и, следовательно, платёжеспособность, может быть восстановлено за счет привлечения краткосрочных кредитов и заемных средств.

Финансовая неустойчивость считается допустимой, если величина источников, привлекаемых для пополнения запасов и затрат в форме краткосрочных

кредитов и заемных средств, не превышает суммарной стоимости производственных запасов и готовой продукции.

Кризисное финансовое состояние характеризуется тем, что величина запасов и затрат не покрывается всей суммой источников их обеспечения, то есть денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторская задолженность не покрывают кредиторской задолженности и просроченных ссуд компании. Компания находится на грани банкротства

### **2.3. Понятие платежеспособности и финансовой устойчивости**

Платежеспособность и финансовая устойчивость являются базовыми характеристиками оценки финансового состояния организации.

Обще под финансовой устойчивостью понимают финансовую независимость, степень обеспеченности собственным капиталом и кредитами банка.

Под платежеспособностью – способность погашать свои финансовые обязательства в сроки, не приводящие к возникновению конфликтных ситуаций и потере имиджа.

С точки зрения оценки финансового состояния коммерческих организаций требуется более точные характеристики, в основе которых лежит необходимость обеспечения не только непрерывности операционной деятельности компании, но способности своевременно погашать финансовые обязательства компании.

Например, финансовую устойчивость можно описать, как отражение такого финансового менеджмента организации, при котором управление финансовыми ресурсами организации, её денежными потоками и рисками позволяют, свободно маневрировать этими потоками обеспечивая требуемый уровень платежеспособности и бесперебойности процесса производства и реализации продукции.

Поскольку, финансовая устойчивость не возможна без обеспечения платежеспособности, охарактеризуем и это понятие.

Исходить будем из требований Закона «О несостоятельности (банкротстве)» который устанавливает лимиты и критерии на сроки погашения задолженностей и их суммы.

Отсюда:

«Платежеспособность – это способность организации:

гарантированно расплачиваться по своим финансовым обязательствам в течение срока, не позволяющего кредиторам возбудить процедуру банкротства;

обеспечивать в течение этого срока непрерывность операционной деятельности;

использовать в течении определенного срока для обеспечения погашения обязательств и обеспечения непрерывности операционной деятельности как собственные, так и заемные финансовые ресурсы, образующие активы организации.

Платежеспособность имеет различные степени, зависящие от величины и уровня ликвидности активов организации, а также величины и сроков погашения её обязательств.

Поэтому, помимо критериев финансовой устойчивости и платежеспособности используют показатели ликвидности, рентабельности, деловой (производственной) и рыночной (фондовой) активности компании.

Для установления значений этих показателей на определенную дату и их изменений за определенный период используют широкий спектр методов внутреннего анализа финансового состояния коммерческой организации. Охарактеризуем основные.

#### **2.4. Виды внутреннего анализа предприятия**

Анализ финансового состояния компании, как правило, осуществляется следующими методами, которые получили название:

Горизонтальный анализ

Трендовый анализ

Вертикальный или структурный анализ

Факторный анализ

Сравнительный анализ

Анализ рентабельности

Анализ деловой активности

Анализ финансовых коэффициентов

Под горизонтальным (временным) анализом понимается сравнение отдельных показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Горизонтальный анализ заключается в сравнении значений отдельных

статей отчетности отчетного периода, с аналогичными статьями отчетности предшествующих периодов с целью выявления значительных изменений.

Под трендовым (временным) анализом понимается анализ изменений показателей во времени, т.е. анализ их динамики. Основой трендового (временного) анализа является построение рядов динамики (динамических или временных рядов).

Под динамическим рядом, статистического показателя, понимаются его числовые значения, расположенные в хронологической последовательности. Он характеризует изменение каких-либо явлений во времени. Для построения динамического ряда необходимы два элемента:

уровни ряда, под которыми понимаются показатели, конкретные значения которых составляют динамический ряд;

моменты или периоды времени, к которым относятся уровни.

Уровни в динамическом ряду могут быть представлены абсолютными, средними или относительными величинами. Построение и анализ динамических рядов позволяют выявить и измерить закономерности развития какого-либо явления во времени. Следует заметить, что закономерности не проявляются четко на каждом конкретном уровне, а только в достаточно длительной динамике — тенденции, и при этом на основную закономерность динамики накладываются другие, например сезонные или случайные, явления. В связи с этим основной задачей анализа динамических рядов является выявление основной тенденции в изменении уровней, которая называется трендом.

Тенденция - это длительная динамика.

Тренд - основная тенденция в изменении уровней динамических рядов.

Обычно трендовому анализу подвергаются показатели, связанные с определением прибыльности компании (прибыль, выручка, затраты).

Под вертикальным (структурным) анализом понимается определение удельного веса отдельных статей в итоговом показателе раздела или баланса в сравнении с аналогичными показателями предыдущих периодов.

Под сравнительным анализом понимается сравнение показателей финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период, с аналогичными показателями конкурентов или отраслей.

Под факторным анализом понимается анализ влияния отдельных факторов (причин) на показатели финансовых результатов деятельности предприятия. Факторный анализ осуществляется с помощью детерминированных или стохастических методов.

Различают следующие виды факторного анализа:

прямой факторный анализ (собственно анализ), при котором исследуется не резульативный показатель в целом, а его отдельные составные части;

обратный факторный анализ (синтез), при котором в целях анализа отдельные показатели объединяются в общий резульативный показатель.

*Анализ рентабельности* – это разновидности факторного анализа, который показывает зависимость чистой прибыли компаний от различных факторов, которые влияют на ее величину, например: себестоимость, выручка (продажи), активы, собственный капитал, объем инвестиций. Результаты анализа рентабельности могут сравниваться с аналогичными результатами предшествующих периодов или с данными конкурентов или со среднеотраслевыми их значениями.

*Анализ деловой активности.* Деловая активность - это способность предприятия по результатам своей экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном рынке, это резульативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла.

Показатели деловой активности связаны со скоростью оборота средств: чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится условно-постоянных расходов, а значит - тем выше финансовая эффективность предприятия.

Как правило, для оценки деловой активности используются следующие показатели.

коэффициент оборачиваемости активов;

период оборачиваемости активов;

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

период оборачиваемости оборотных активов;

коэффициент оборачиваемости запасов;

период оборачиваемости запасов;

коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

период оборачиваемости дебиторской задолженности;  
коэффициент оборачиваемость кредиторской задолженности;  
период оборачиваемости кредиторской задолженности.  
длительность операционного и финансового циклов.

К показателям деловой активности также относят показатели характеризующие активность компании на фондовом рынке. Их называют показателями рыночной (деловой) активности. К основным относятся:

прибыльность одной акции,  
отношение цены и прибыли на одну акцию,  
норму дивиденда на одну акцию  
долю выплаченных дивидендов.

Критерии (показатели) которые рассчитывают в ходе анализа платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности образуют систему финансовых коэффициентов.

Система финансовых коэффициентов – это система взаимосвязанных показателей характеризующих финансовое состояние коммерческой организации с различных точек зрения – собственника, кредитора, инвестора, покупателя, поставщика, работника компании. Но прежде всего собственника.

Чаще всего финансовые коэффициенты отражают отношение одних абсолютных показателей к другим. Поэтому измеряются в долях или процентах.

С точки зрения антикризисного управления особое внимание следует обратить на показатели ликвидности, структуры капитала (финансовой устойчивости), рентабельности.

## **2.5. Виды ликвидности**

Теория и практика антикризисного управления различают следующие виды ликвидности:

Ликвидность активов (имущества) компании;  
Ликвидность предприятия (компании, бизнеса);  
Ликвидность баланса предприятия (компании).

Ликвидность активов и ликвидность бизнеса характеризуют способность какого-либо актива предприятия или предприятия в целом быть проданными за деньги, в кратчайшие сроки, без потери их стоимости.



Чем быстрее можно продать актив или бизнес и получить за это деньги, тем они ликвиднее.

Ликвидность баланса – это характеристика финансового состояния предприятия, основанная на расчете показателей характеризующих способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся в его распоряжении оборотных активов.

От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия.

Основной признак ликвидности – превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Чем больше такое превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет компания с позиции ликвидности.

Определения ликвидности баланса приобретает особую актуальность в условиях экономической нестабильности, а также при ликвидации предприятия вследствие его банкротства.

Для проведения анализа ликвидности, статьи активов компании необходимо сгруппировать, по уровню их ликвидности. От активов наиболее быстро превращаемых в деньги, к наименее реализуемым активам. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. Типичная группировка представлена в нижеприведенной таблице.

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

Если выполнимо неравенство  $A1 > П1$ , то компания платежеспособна на момент составления баланса.

Если выполнимо неравенство  $A2 > П2$ , то организация может быть платежеспособной в недалеком будущем, то есть с учетом обеспечения своевременных расчетов с дебиторами.

Если выполнимо неравенство  $A3 > П3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия:  $A4 \leq П4$

Таблица. Группы активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности<sup>13</sup> \*)

Активы		Пассивы	
Название группы	Обозначение	Название группы	Обозначение
Наиболее ликвидные активы	A1	Наиболее срочные обязательства	П1
Быстро реализуемые активы	A2	Краткосрочные пассивы	П2
Медленно реализуемые активы	A3	Долгосрочные пассивы	П3
Трудно реализуемые активы	A4	Постоянные пассивы	П4
Итого активы	ВА	Итого пассивы	ВР

\*) А.Д. Шеремет указывает на необходимость: вычесть расходы, не перекрытые средствами фондов и целевого финансирования, и суммы расчетов с работниками по полученным ими ссудам. Расходы, не перекрытые средствами фондов и целевого финансирования, а также превышение величины расчетов с работниками по полученным ими ссудам над величиной ссуд банка, обусловленная выдачей ссуд работникам за счет средств специальных фондов организации, сокращается при вычитании иммобилизации из величины источников собственных средств. В случае обнаружения в ходе внутреннего анализа иммобилизации по статьям прочих дебиторов и прочих активов на ее величину также уменьшается итог быстро реализуемых активов.

Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.

На основе сопоставления групп активов с соответствующими группами пассивов выносится суждение о ликвидности баланса предприятия.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели:

текущая ликвидность, которая свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени:  $A1 + A2 \geq П1 + П2$ ;  $A4 \leq П4$

перспективная ликвидность – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей:  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$

<sup>13</sup> А.Д. Шеремет. Комплексный анализ хозяйственной деятельности - М.: «Инфра - М», 2009

недостаточный уровень перспективной ликвидности:  $A_4 \leq P_4$

баланс не ликвиден:  $A_4 > P_4$

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов. Рассмотрим их.

Коэффициент общей ликвидности (покрытия) показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле:

$$K = (A_1 + A_2 + A_3) / (P_1 + P_2)$$

Считают, что значение этого коэффициента должно находиться в диапазоне 1-2. Естественно, существуют обстоятельства, при которых значение этого показателя может быть и больше, однако, если коэффициент текущей ликвидности более 2-3, это, как правило, говорит о нерациональном использовании финансовых ресурсов предприятия. Значение коэффициента текущей ликвидности ниже единицы говорит о неплатежеспособности предприятия.

Коэффициент быстрой (текущей) ликвидности, или коэффициент «критической оценки», показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Коэффициент быстрой ликвидности определяется по формуле:

$$K = (A_1 + A_2) / (P_1 + P_2)$$

В ликвидные активы предприятия включаются все оборотные активы предприятия, за исключением товарно-материальных запасов. Данный показатель определяет, какая доля кредиторской задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов, т. е. показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. Рекомендуемое значение данного показателя от 0,7-0,8 до 1,5.

Коэффициент абсолютной (мгновенной) ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K = A1 / (П1 + П2)$$

Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Значение данного показателя не должно опускаться ниже 0,2.

Для комплексной оценки ликвидности баланса в целом рекомендуется использовать общий показатель ликвидности баланса предприятия или коэффициент платежеспособности, который показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме краткосрочных обязательств.

Данный показатель показывает возможности компании выходить из состояния неплатежеспособности за счет всех своих активов. То есть для восстановления платежеспособности могут быть реализованы внеоборотные активы, например подсобные производства и другое.

Помимо ранее приведенных показателей для оценки платежеспособности и ликвидности компании можно использовать показатели, основанные на расчетах денежных потоков, например, такие как:

чистый денежный поток (NCF - Net Cash Flow);

денежный поток от операционной деятельности (CFO - Cash Flow from Operations);

денежный поток от операционной деятельности, скорректированный на изменения оборотного капитала (OCF - Operating Cash Flow);

денежный поток от операционной деятельности, скорректированный на изменения оборотного капитала и удовлетворения потребности в инвестициях (OCFI - Operating Cash Flow after Investments);

свободный денежный поток (FCF - Free Cash Flow).

При этом независимо от стадии жизненного цикла, на котором находится компания, менеджмент вынужден решать задачу определения оптимального уровня ликвидности. Поскольку, с одной стороны, недостаточная ликвидность активов может привести к неплатежеспособности и, возможно, к банкротству. С другой стороны, избыток ликвидности может привести к снижению рентабельности. В силу этого современная практика требует появления все более совершенных процедур проведения анализа и диагностики состояния ликвидности.

## **2.6. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость**

Факторы влияющие на финансовую устойчивость бизнеса можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние не зависят от усилий компании на рынке.

Внутренние зависят от эффективности менеджмента компании.

Этим делением следует руководствоваться, моделируя процессы управления финансовой устойчивостью коммерческой организации.

Моделированию подлежит следующее:

структура затрат компании;

состав и структура активов;

структура капитала компании.

В моделировании структуры затрат, очень важна не только общая величина затрат но и соотношение между постоянными и переменными издержками.

С точки зрения влияния на финансовую устойчивость предприятия определяющими внутренними факторами являются:

- отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования;
- структура выпускаемой продукции, ее доля в общем платежеспособном спросе;
- размер оплаченного уставного капитала;
- величина и структура издержек их динамика по сравнению с денежными доходами;
- состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структуру.

Степень их общего влияния на финансовую устойчивость компании зависит не только от соотношения самих вышеназванных факторов, но и от стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие, от компетенции и профессионализма его менеджеров. Практика показывает, что значительная часть неудач предприятия может быть связано именно с неопытностью или некомпетентностью управленцев, с их неумением учитывать изменение внутренней и внешней среды.

Основные факторы внешней среды могут быть разделены на четыре группы:

- политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации: налоговое и антимонопольное законодательство, денежно-кредитная политика, федеральные выборы, патентное законодательство;

- экономические факторы. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее состояние экономики, стадии развития экономического цикла. При анализе влияния внешних экономических факторов на конкретную организацию требуется оценить ряд экономических показателей, таких как ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и др.;

- социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы и оказывают влияние практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и вызывают потребность в других товарах, определяя новые стратегии организации;

- технологические факторы. Революционные технологические перемены и открытия представляют как большие возможности, так и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны распознать.

Особое значение для финансовой устойчивости предприятия имеет уровень, динамика и колебания платежеспособного спроса на его продукцию. Поскольку платежеспособный спрос предопределяет стабильность получения выручки. В свою очередь платежеспособный спрос зависит от состояния экономики уровня дохода потребителей - физических и юридических лиц и цены на продукцию предприятия.

Существенно влияние на финансовую устойчивость фаз экономического цикла, в которой находится экономика страны. В период кризиса происходит отставание темпов реализации продукции от темпов ее производства. Уменьшаются инвестиции в товарные запасы, что еще больше сокращает сбыт. Снижаются в целом доходы субъектов экономической деятельности, сокращаются относительно и даже абсолютно масштабы прибыли. Все это ведет к снижению ликвидности предприятия, его платежеспособности и в итоге приводят к финансовой несостоятельности и банкротству коммерческой организации.

Для оценки влияния различных факторов на финансовую устойчивость используют ранее упомянутые показатели платежеспособности, ликвидности и рентабельности.

Непосредственно финансовую устойчивость характеризуют показатели структуры капитала компании, к которым относятся, например, следующие:

*Коэффициент автономии или финансовой независимости.*

Он показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение.

Расчет осуществляется по формуле:

Коэффициент автономии = Собственный капитал / Активы

И числитель, и знаменатель формулы отражены в бухгалтерском балансе организации, где величина активов всегда равна сумме собственного и заемного капитала организации.

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). В мировой практике считается минимально допустимым до 30-40% собственного капитала. Но в любом случае данный показатель сильно зависит от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами*

Он характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости.

Отсутствие собственного оборотного капитала, т.е. отрицательное значение коэффициента, свидетельствует о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных активов, сформированы за счет заемных источников.

Расчет выполняется по формуле:

$K = \text{собственные оборотные средства} / \text{всего оборотные средства}$

Нормативное значение показателя - 0.1 (10%),

*Коэффициент маневренности функционального (рабочего) капитала.*

Коэффициент показывает, какая доля (%) функционирующего капитала находится без движения в запасах и долгосрочной дебиторской задолженности и не участвует в получении прибыли. Если этот показатель уменьшается, то это является положительным фактом.

Общая формула расчета коэффициента:

$K = \text{Собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал}$



## Глава 3

### Технологии финансового оздоровления

#### 3.1. Понятие, цели и задачи финансового оздоровления

Финансовое оздоровление неоднозначный термин. В широком понимании термина – это улучшение финансового положения, после его временного ухудшения.

С точки зрения экономического содержания – это одна из форм реструктуризации коммерческой организации в предкризисных и кризисных условиях, её функционирования.

Её особенностью является акцент на восстановлении платежеспособности финансово неустойчивой коммерческой организации.

Данная особенность, раскрывающая экономическую сущность, понятия зафиксирована Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Финансовое оздоровление - это процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. Более широко под финансовым оздоровлением понимается возможность восстановления платежеспособности предприятия в целом. Именно в таком контексте обычно оно и употребляется.

В экономической литературе финансового оздоровления нередко упоминается в двух ипостасях, имеющих прямое отношение к широкому и узкому пониманию этого термина.

В общеупотребительном смысле финансовое оздоровление заменяет или опосредует такие экономические смыслы как: комплекс антикризисных мер, предотвращение банкротства, вывод организации из кризисного состояния, реинжиниринг, реструктурирование, мониторинг финансового состояния и другие.

В узком смысле, который определен в Законе «О несостоятельности (банкротстве)», финансовое оздоровление лишь одна из процедур применяемая в конкретных ситуациях связанных финансовой неустойчивостью организации, её вероятным банкротством.

Назовем эти процедуры:

Внешнее управление, которое согласно Закону о банкротстве представляет собой процедуру, применяемую в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

Мировое соглашение, как процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве. Путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Под финансовым оздоровлением также можно понимать прекращение процедуры банкротства по таким основаниям, как:

- как удовлетворение требований кредиторов;
- признание требований кредиторов безосновательными;
- отказ кредиторов от своих требований.

Понимание ключевых моментов, целей и специфики проведения «восстановительных» процедур банкротства, позволяет разделить их на активные и пассивные. Прежде всего, с точки зрения роли в них арбитражного управляющего.

Так, процедура финансового оздоровления (в узком смысле) представляет собой пассивную процедуру банкротства. Поскольку основной целью арбитражного управляющего является контроль над соблюдением должником графика погашения задолженности. Основная (активная) роль в восстановлении платежеспособности принадлежит должнику – его руководителю и участникам (акционерам).

Основная сложность для введения финансового оздоровления как процедуры банкротства, связана с необходимостью предоставления гарантий погашения задолженности по графику, без которых кредиторы редко соглашаются на введение финансового оздоровления. Они рассматривают эту процедуру лишь как очередную отсрочку.

Еще одним элементом процедуры финансового оздоровления является план финансового оздоровления, который прикладывается к обращению должника к первому собранию кредиторов. План финансового оздоровления разрабатывается при отсутствии обеспечения погашения задолженности в соответствии с графиком. Между тем этот План должен содержать обоснования возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности. Иных требований к этому плану нет. С одной стороны, это хорошо - нет ограничений при разработке комплекса мер финансового оздоровления.

С другой стороны – полная неопределенность, поскольку все обоснования возможностей погасить задолженности являются исключительно оценочными понятиями.

Отсутствие ясных требований к плану финансового оздоровления является одной из причин того, что финансовое оздоровление как процедура банкротства применяется крайне редко.

Если рассматривать активные формы финансового оздоровления в широком смысле, то обратим внимание на внешнее управление и мировое соглашение.

Внешнее управление как процедура банкротства отличается от финансового оздоровления (в узком смысле) активной ролью арбитражного управляющего, который в данной ситуации отвечает перед собранием кредиторов и арбитражным судом за восстановление платежеспособности должника. В относительно короткие сроки после введения внешнего управления разрабатывается и утверждается собранием кредиторов план внешнего управления, который в дальнейшем и реализуется внешним управляющим, то есть арбитражным управляющим во внешнем управлении.

Максимальный срок внешнего управления и финансового оздоровления одинаков. Два года. Однако, процедура введения внешнего управления проще. Необходимо лишь соответствующее решение собрания кредиторов, подкрепленное либо выводами арбитражного управляющего, сделанными в ходе финансового анализа, либо иными доводами о возможности восстановления платежеспособности должника.

Поэтому внешнее управление применяется чаще, чем финансовое оздоровление, но говорить о большей эффективности этой процедуры нельзя.

Ещё одной процедурой относимой к категории «финансовое оздоровление», является «мировое соглашение» или «мировая сделка». Договор между должником и кредиторами, согласно которому стороны прекращают спор либо устраняют иную неопределенность в своих правоотношениях посредством взаимных уступок. Поскольку платежеспособность предприятия восстанавливается, «мировую» считают одной из не юридических форм финансового оздоровления.

Говоря о финансовом оздоровлении в широком смысле нельзя не упомянуть о досудебной санации. Это процедура, когда собственником предприятия,

кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию должнику. При этом, как правило, подвергаются реструктуризации активы и уставный капитал компании.

### **3.2. Причины банкротства**

Уже многие десятилетия большая часть российских предприятий испытывает, финансовые проблемы. Причина не только в состоянии экономики в стране. Но прежде всего в слабости финансового менеджмента предприятий.

Непрофессионализм и отсутствие навыков адекватной оценки собственного финансового состояния и финансовых последствий принимаемых решений поставили многие коммерческие организации на грань банкротства – финансовой несостоятельности.

Под несостоятельностью (банкротством), в нормах Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" понимается неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

О наступлении финансовой несостоятельности можно судить по приостановлению (задержкам) текущих платежей предприятием. Угроза несостоятельности особенно высока, если предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

Вероятность банкротства особенно высока, если в организации отсутствует постоянная аналитическая работа, направленная на выявление и нейтрализацию скрытых негативных тенденций. Как показывает зарубежный опыт, прогнозирование банкротства возможно за 1,5-2 года до появления очевидных признаков. В своем развитии финансовая несостоятельность (банкротство) проходит несколько стадий: скрытая стадия, стадия финансовой неустойчивости и явное банкротство.

Скрытая стадия начинается с незаметного снижения "стоимости (цены)" предприятия. Под снижением цены предприятия обычно понимают либо снижение его рентабельности, либо увеличение средней стоимости обязательств.

Снижение рентабельности происходит под воздействием различных причин - внутренних и внешних.

Значительная часть внутренних причин - это снижение качества управленческих решений. Большинство внешних причин связаны с изменениями условий предпринимательства.

На стадии формирования финансовой несостоятельности начинаются трудности с наличностью, появляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие негативные изменения в структуре баланса и отчете о финансовых результатах.

На третьей стадии предприятие не может своевременно оплачивать долги. Финансовая несостоятельность организации становится очевидной. Денежные потоки в этой ситуации откровенно не синхронизированы. При этом важно, что предприятие может стать банкротом как в условиях отраслевого роста, даже бума, так и в условиях отраслевого торможения и спада. Поскольку в условиях резкого подъема возрастает конкуренция, а при спаде падают темпы роста.

Во всех случаях основной причиной банкротства является неверная оценка руководством предприятия ожидаемых темпов роста их бизнеса, под которые заранее находятся источники дополнительного, как правило, заёмного финансирования – основной причины финансовой неустойчивости.

Для этапа финансовой неустойчивости характерно появление внешних признаков надвигающегося банкротства. Происходят не только задержки платежей, но и нарушения условий договоров, возникают трудности с наличностью, конфликты на предприятии растут, финансовые показатели не укладываются в норму.

С точки зрения финансового анализа эта стадия развития кризиса дает о себе знать через показатели ликвидности и финансовой устойчивости.

### **3.3. Инвестиционная программа**

При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать реальные и финансовые инвестиции. В составе реальных инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции, направленные на создание реального капитала, в основные средства).

Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и др.), инвестиции в оборотные средства, на приоб-

речение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различными, но их можно сгруппировать следующим образом: новое строительство, связанное, как правило, с освоением новых видов деятельности; реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий; расширение действующих предприятий.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной программы важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной программы является реструктуризация инвестиционного портфеля предприятия.

Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, восстановления платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий. Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обуславливает различную степень финансовых рисков.

В управлении инвестиционным процессом необходимо опираться на определение следующих важных моментов:

должны быть четко очерчены цели инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т. д.;

необходимо выбрать объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами.

В современных условиях преимущественным направлением использования инвестиций является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей. Особую значимость приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат.

Одной из важнейших оценок эффективности инвестиционных проектов финансового оздоровления является эффективность капитальных вложений, которая характеризуется системой показателей, рассчитываемых статическим (про-

стым) методом и динамическим (сложным) методом, основанным на дисконтировании (см. рисунок ниже).

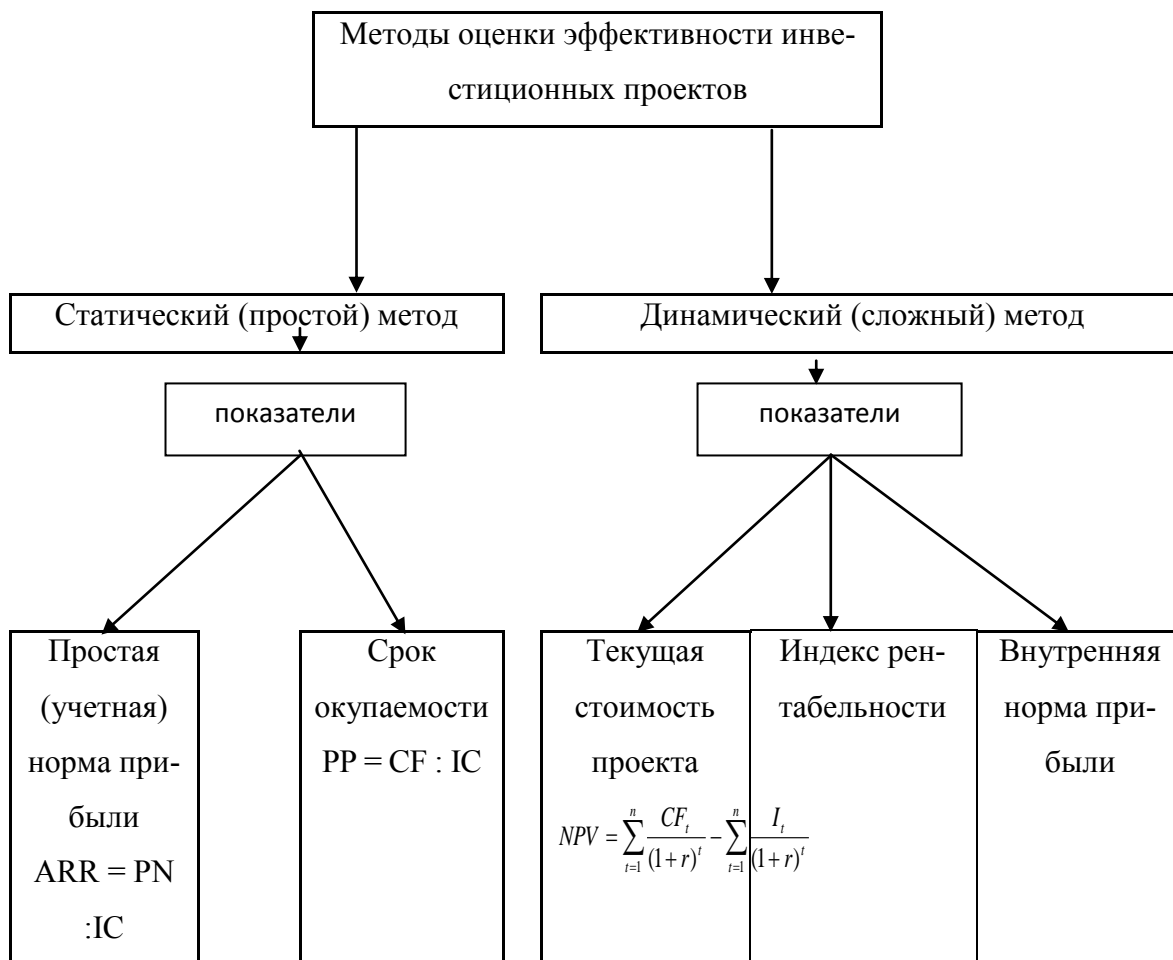


Рисунок. «Методы оценки эффективности инвестиционных проектов»

При простом методе оценки эффективности инвестиционных проектов используются статические значения исходных показателей. Он не учитывает продолжительность срока жизни проекта, а, следовательно, не предполагают дисконтирование показателей дохода, в качестве которого выступает чистая прибыль от проекта. Тем не менее, в силу своей простоты и иллюстративности, он достаточно широко распространен и применяется в основном для быстрой оценки проектов на начальных этапах.

В *статическом методе* оценки эффективности инвестиционного проекта на практике рассчитываются два показателя: простая (учетная) норма прибыли (ARR – Accounting Rate of Return) и срок окупаемости проекта.

*Простая норма прибыли* сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала и рассчитывается как отношение чистой прибыли (PN) к общему объему инвестиционных затрат (IC):

$$ARR = PN : IC$$

Простая норма прибыли показывает, какая доля инвестиционных затрат возвращается предприятию в виде чистой прибыли в течение определенного промежутка времени. Сравнивая рассчитанную величину нормы прибыли с минимальным или среднеотраслевым уровнем доходности вложения капитала, потенциальный инвестор может принять решение о целесообразности углубления анализа эффективности данного инвестиционного проекта.

Достоинствами показателя простой нормы прибыли являются:

определения суммы чистой инвестиционной прибыли в составе совокупного чистого денежного потока;

возможность сравнения уровней рентабельности инвестиционной и текущей деятельности, что позволит оценить результат реализации инвестиционного проекта и степень его влияния на улучшение показателей текущей деятельности.

Вместе с тем, данный показатель имеет и ряд недостатков:

не учитывает временной стоимости денежных потоков;

не позволяет в полной мере оценить величину возвратного денежного потока от инвестиций (так как его значительная часть приходится на амортизационные отчисления).

В силу этих недостатков, показатель простой нормы прибыли может играть только вспомогательную роль в процессе оценки эффективности инвестиционного проекта.

Другим показателем оценки эффективности инвестиционного проекта является *срок его окупаемости*. Простота и понятность расчета позволяет широко использовать его на практике. Срок окупаемости может рассчитываться по-разному в зависимости от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций.



Если чистый денежный поток от инвестиций распределяется по годам равномерно, то расчет показателя срока окупаемости (PP - Payback Period) инвестиционного проекта осуществляется по формуле:

$$PP = CF : IC$$

где:

CF – чистый денежный поток инвестиционного проекта.

При получении дробного числа округление происходит в сторону увеличения до ближайшего целого.

При неравномерном распределении чистого денежного потока от инвестиций по годам, расчет срока окупаемости осуществляется прямым подсчетом числа лет, в течение которого инвестиционные затраты будут полностью погашены кумулятивным доходом.

Серьезным недостатком данного показателя является то, что он не учитывает чистые денежные потоки, формирующиеся после срока окупаемости инвестиционных затрат и, следовательно, не может применяться при сопоставлении вариантов, различающихся по продолжительности осуществления. Зачастую проявляется следующая закономерность, чем длиннее период эксплуатации после окончания срока окупаемости, тем большая величина чистого денежного потока может быть получена в сравнении с инвестиционным проектом с коротким сроком эксплуатации.

Пример 1. Предприятие планирует осуществить инвестиционный проект по замене основной технологической линии. Для этого ему предлагаются два варианта (А и В) инвестиционного проекта, при одинаковой величине инвестиционных затрат в 1 000 тыс. руб. Чистый денежный поток за весь период реализации проектов составит:

Таблица. Исходные данные по инвестиционному проекту

Период	Проект А, тыс. руб.	Проект В, тыс. руб.
0	-1 000	-1 000
1	300	200
2	400	600
3	600	700

Для расчета срока окупаемости определяется *кумулятивный денежный поток*:

Таблица. Расчет кумулятивного денежного потока

Период	Проект А, тыс. руб.		Проект В, тыс. руб.	
	Исходный денежный поток	Кумулятивный денежный поток	Исходный денежный поток	Кумулятивный денежный поток
0	-1 000	-1 000	-1 000	-1000 + 200 = -800
1	300	-1 000+300 = -700	200	-800 + 200 = -600
2	400	-700 + 400 = -300	600	-600+600 = 0
3	600	-300 + 600 = 300	700	0+700 = 700

Рассчитаем срок окупаемости по проекту А:

$$CO = 2 \text{ года} + 300 / 600 = 2,5 \text{ года.}$$

Инвестиционные затраты в первые два года реализации проекта варианта А возмещаются не полностью и частично переходят на третий год (300/600). Тогда срок окупаемости - 3 года.

Рассчитаем срок окупаемости по проекту В:

$$CO = 2 \text{ года} + 0 / 700 = 2 \text{ года.}$$

При этом варианте реализации проекта инвестиционные затраты полностью возмещаются за 2 года. А в третьем году предприятие получает прибыль.

Таким образом, на основании полученных расчетов сроков окупаемости по разным вариантам инвестиционного проекта, предприятию предпочтительно принятие варианта В.

Динамический метод анализа инвестиционных проектов основан на дисконтированных оценках с использованием специального математического аппарата и более тщательной подготовки исходной информации и включает три показателя: текущая стоимость проекта (NPV - Net Present Value), индекс рентабельности (PI – Profitability Index), внутренняя норма прибыли (IRR – Internal Rate of Return).

*Чистая текущая стоимость* (NPV) это разница между суммой денежных поступлений от реализации проекта, приведённых к нулевому моменту времени, и суммой дисконтированных затрат, необходимых для реализации этого проекта. Расчет чистой текущей стоимости ориентирован на достижение главной цели предприятия – повышение его рыночной стоимости.

Расчет чистой текущей стоимости проекта осуществляется по формуле:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} - IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

При этом NPV может принимать разные значения:

$NPV > 0$  – инвестиционный проект может считаться приемлемым, так как рыночная стоимость предприятия увеличивается;

$NPV < 0$  – инвестиционный проект неприемлем, так как в результате его реализации рыночная стоимость предприятия уменьшится, а его собственники понесут убытки;

$NPV = 0$  – инвестиционный проект не приносит ни прибыли, ни убытков, а рыночная стоимость предприятия и благосостояние его собственников не изменится. Вместе с тем реализация проекта приведет к росту объемов производства и предприятия в целом, что, является положительным аргументом в пользу принятия данного проекта.

В реальной действительности инвестор может столкнуться с ситуацией, когда проект предполагает не «разовые затраты - длительную отдачу», а «длительные затраты - длительную отдачу», то есть когда инвестиции осуществляются не одновременно, а частями, на протяжении длительного периода. В этом случае формула  $NPV$  принимает иной вид с учетом дисконтирования инвестиционных затрат:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^j}$$

Преимуществом показателя NPV, рассчитанного по вышеприведенной формуле является то, что он позволяет оценить денежные потоки с учетом инфляции.

Расчет NPV является трудоемким, поэтому на практике использование этих формул облегчается путем применения финансовых таблиц.

Пример 2. На исходных данных примера 1 и с учетом ставки дисконтирования  $r = 12\%$ , оценим наиболее приемлемый вариант инвестиционного проекта.

Таблица. Оценка дисконтированных денежных потоков по проектам

Период	Дисконтный множитель $(1/(1+r)^t)$	Проект А, тыс. руб.		Проект В, тыс. руб.	
		Исходный денежный поток (CF)	Дисконтированный денежный поток	Исходный денежный поток (CF)	Дисконтированный денежный поток
1	0,893	300	267,9	200	178,6
2	0,797	400	318,8	600	478,2
3	0,712	600	427,2	700	498,4

$$NPV_A = 267,9 + 318,8 + 427,2 - 1000 = 13,9 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV_B = 178,6 + 478,2 + 498,4 - 1000 = 155,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сравнение NPV обоих вариантов инвестиционного проекта показывает, что оба они имеют положительное значение ( $> 0$ ), но вариант В предпочтительное, так как его величина больше ( $NPV_B > NPV_A$ ).

*Индекс рентабельности инвестиций (PI)* - это показатель, характеризующий уровень доходов от реализации проекта в расчёте на 1 рубль инвестиционных затрат. Индекс рентабельности является относительным показателем прибыльности проекта, дополняющим расчет абсолютного показателя NPV и производится по формуле:

$$PI = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right] / IC = \frac{PV}{IC}$$

Если величина  $PI > 1$ , денежные поступления от потока проекта превышают необходимые затраты, обеспечивая тем самым наличие положительной величины NPV. При этом норма рентабельности превышает заданную величину, и проект следует принять.

В случае, если  $PI < 1$ , проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности и его следует отклонить.

При  $PI = 1$ , величина  $NPV = 0$  - инвестиции не приносят как дохода, так и убытков.

Показатель индекса рентабельности позволяет сравнить альтернативные проекты, имеющие одинаковые значения  $NPV$ , но требующие разных объемов начальных инвестиций и выбрать из них наиболее рентабельный.

Пример 3. На основании данных примера 2 определим индекс рентабельности инвестиционного проекта варианта А и варианта В и выберем наиболее рентабельный вариант проекта.

Таблица. Исходные данные для расчета индекса рентабельности инвестиций по проектам

Период	Дисконтный множитель $(1 / (1+r)^t)$	Проект А, тыс. руб.		Проект В, тыс. руб.	
		Исходный денежный поток (CF)	Дисконтированный денежный поток	Исходный денежный поток (CF)	Дисконтированный денежный поток
1	0,893	300	267,9	200	178,6
2	0,797	400	318,8	600	478,2
3	0,712	600	427,2	700	498,4
Итого			1013,9		1155,2

На основании данных таблицы определим индекс рентабельности инвестиций по вариантам А и В:

$$PI_A = 1013,9 / 1000 = 1,0139$$

$$PI_B = 1155,2 / 1000 = 1,1552$$

Как видим в варианте А на 1 руб. инвестиций получаем доход, равный 1,0139 руб., а в варианте В – 1,1552 руб. Отсюда, большую эффективность вложений обеспечивает вариант В.

*Внутренняя норма прибыли инвестиций (IRR)* показывает такую ставку дисконта ( $r$ ) инвестиционного проекта, при которой чистая приведенная стоимость проекта ( $NPV$ ) равна нулю.

Определение внутренней нормы прибыли - один из наиболее сложных и в то же время популярных методов оценки эффективности инвестиций, так как он определяет ожидаемую доходность проекта при максимально допустимом уровне инвестиционных затрат. Расчет по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC = 0$$

По своей сущности показатель IRR характеризует ожидаемую доходность проекта и сравнивается с ценой капитала, используемого для финансирования этого проекта. Очевидно, что на эти цели капитал может привлекаться из разных источников. В случае, если используются только кредитные ресурсы банка, то значение IRR показывает предельно допустимый уровень процентной ставки за банковский капитал и при ее превышении проект становится убыточным. При финансировании инвестиционного проекта из разных источников, плата за их использование отражается в средневзвешенной цене капитала (WACC), с которым сравнивается полученное значение IRR:

если  $IRR > WACC$ , то инвестиционный проект может быть принят;

если  $IRR < WACC$ , то инвестиционный проект не принимается;

если  $IRR = WACC$ , то инвестиционный проект является ни прибыльным, ни убыточным.

Применение этого метода ограничено сложностью расчета IRR при разных ставках дисконтного множителя. На практике финансовые аналитики используют специальные финансовые калькуляторы.

Пример 4. На основе данных примера 2 определим значение показателя IRR для инвестиционного проекта при разных ставках дисконтирования: 15%, 18%, 20%.

При определении дисконтного множителя используются данные финансовых таблиц по соответствующим значениям ставки дисконтирования ( $r = 15\%$ ,  $18\%$ ,  $20\%$ ).

Как следует из ниже приведенных в таблице расчетов, NPV приближается к нулевому значению при ставке дисконтирования, находящейся между 18 % и 20 %.

Таблица. Расчет NPV при различных ставках дисконтирования по варианту В инвестиционного проекта, тыс. руб.

Период	Исходный денежный поток (CF)	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3	
		Дисконтный множитель $(1 / (1+r)^t)$ при $r=15\%$	Дисконтированный CF	Дисконтный множитель $(1 / (1+r)^t)$ при $r=20\%$	Дисконтированный CF	Дисконтный множитель $(1 / (1+r)^t)$ при $r=18\%$	Дисконтированный CF
0	-1000	1	-1000	1	-1000		-1000
1	200	0,870	174	0,833	166,6	0,847	169,4
2	600	0,756	453,6	0,694	416,4	0,718	430,8
3	700	0,658	460,6	0,579	405,3	0,609	426,3
NPV			88,2		-11,7		26,5

Примерное пороговое значение ставки дисконтирования может быть получено с использованием следующей формулы:

$$IRR = r_1 + [NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)] \times (r_2 - r_1)$$

$$\begin{aligned} \text{В нашем примере } IRR &= 18 + [26,5 / (26,5 - (-11,7))] \times (20-18) = \\ &= 18 + 0,7 \times 2 = 19,4 \% \end{aligned}$$

Таким образом, процентная ставка на инвестированный капитал, привлеченный из любых источников, не должна превышать 19,4 %.

Недостатком показателя *IRR* является то, что он не может использоваться при анализе инвестиционных проектов с *нестандартными денежными потоками*, в которых оттоки в процессе реализации инвестиционного проекта чередуются в любой последовательности с притоками денежных средств. На практике эта ситуация может быть вызвана необходимостью демонтажа оборудования, или затратами на восстановление окружающей среды, что приведет к искажению аналитических показателей, а, следовательно, выводы, полученные на их основе могут быть неверны. В *стандартном же денежном потоке* оттоки сменяются притоками денежных средств или наоборот.

На практике при анализе инвестиционного проекта финансовые аналитики встречаются с ситуацией, когда одному и тому же проекту с нестандартным денежным потоком, соответствует два разных значения показателя *IRR* (см. график ниже).

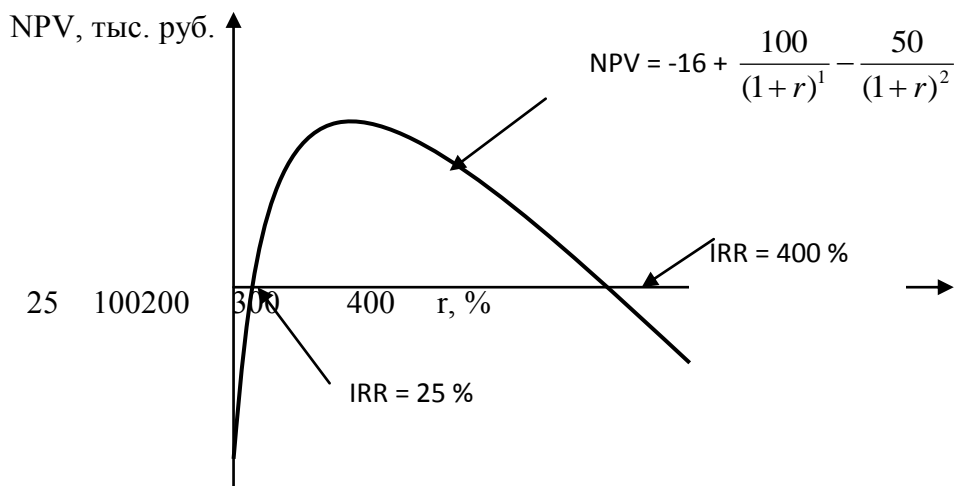


График. NPV, при нестандартном денежном потоке и множественном IRR.

Для более точной оценки эффективности инвестиционного проекта, имеющего нестандартные денежные потоки, специалистами используется показатель *модифицированной внутренней нормы прибыли MIRR* (Modified IRR), который рассчитывается по формуле:

$$\sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum CF_t (1+r)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$$

Расчет показателя MIRR осуществляется в два этапа:

1. Суммируется все будущие промежуточные денежные потоки, полученные методом наращивания капитала на момент окончания проекта, то есть дисконтированные первоначальные инвестиции в виде  $\sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t}$ , представляющие собой оттоки денежных средств проекта, приравниваются к приведенной стоимости будущих денежных поступлений от проекта  $\sum_{t=0}^n \frac{\sum CF_t (1+r)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$ .

В результате этого расчета определяется конечная стоимость проекта.

2. Определение методом подбора той величины процентной ставки, при которой будет достигнуто равенство конечной стоимости проекта и первоначальных



инвестиций. Тогда ставка дисконтирования из левой части переносится в правую в модифицированном виде.

Пример 5. Расчет MIRR может быть проиллюстрирован на примере данных таблицы, использованных ранее для определения IRR, и представлен в нижеследующей таблице.

Таблица. Расчет MIRR (тыс. руб.)

Период	Исходный денежный поток	Нарощенное значение ставки $(1+r)^t$ при $r=12\%$	Нарощенный денежный поток
1	200	1,12	224
2	600	1,2544	752,64
3	700	1,4049	983,43
Итого			1960,07

На первом этапе суммируются промежуточные денежные потоки ( $224 + 752,64 + 983,43$ ), которые были получены методом компаундинга (наращения), и в результате получена конечная стоимость проекта – 1960,07 тыс. руб.

На втором этапе определяется процентная ставка, уравнивающая конечную стоимость проекта с первоначальными инвестициями.

Для этого величину первоначальных инвестиций (1000 тыс. руб.) соотносим с конечной стоимостью проекта (1960,07 тыс. руб.), получаем  $0,51 = (1000 / 1960,07)$ , который является дисконтирующим множителем для третьего года реализации инвестиционного проекта.

Далее из финансовых таблиц находим значение процентной ставки соответствующей третьему году реализации проекта и величине, приближающейся к 0,51. Этому значению соответствует интервал между 24 % и 26 %. Таким образом, MIRR равно 25 %.

Для проверки правильности расчетов  $1960,07 \times 0,51 = 999,6357$  тыс. руб. – 1000 тыс. руб., что практически равно нулю.

Таким образом, расчеты показывают, что модифицированная норма прибыли составляет 25 % и отличается от IRR, равной 19,4 %, но является более точной оценкой доходности проекта.

Модифицированная норма внутренней прибыли MIRR имеет большое преимущество перед показателем внутренней нормы прибыли IRR. Расчет модифицированной нормы прибыли предполагает, что доходы от инвестиционного проекта реин-

вестируются по стоимости капитала, в то время как IRR показывает доходность дисконтированных денежных средств.

Сравнительная оценка всех рассмотренных методов анализа эффективности инвестиционных проектов представлена в нижеследующей таблице.

Таблица. Преимущества и недостатки методов анализа эффективности инвестиционных проектов

Преимущества	Недостатки
Срок окупаемости	
Простота расчета Простота интерпретации Акцентируется на ликвидности проекта	Не учитывает временной стоимости денег Не учитывает денежных потоков, возникающих после окончания срока окупаемости Возникают сложности при определении ожидаемой окупаемости проекта
Простая (учетная) норма прибыли	
Тесная связь с показателями бухгалтерской отчетности	Не учитывает денежные потоки проекта Не учитывает временной стоимости денег Затруднено определение доходности проекта
Текущая приведенная стоимость проекта	
Хорошая теоретическая разработка Базируется на оценке денежных потоков Учитывает временную стоимость денег Позволяет определить величину прибыли от реализации портфеля инвестиций	Труден, для интерпретации, при отсутствии знаний и навыков финансового менеджмента Затруднено определение ставки дисконтирования Не учитывает различия в величине первоначальных инвестиций разных проектов
Внутренняя норма прибыли	
Базируется на оценке денежных потоков Учитывает временную стоимость денег	Сложность расчета без использования финансовых калькуляторов Неверный результат при выборе приоритетности проектов, для нестандартных денежных потоков

### 3.4 Источники инвестиций

Поиск источников финансирования инвестиций уже давно стал одной из важнейших проблем, связанных с инвестиционной деятельностью. Особенно в условиях финансовой неустойчивости.

Перечислим основные:

амортизационные отчисления;

внутрихозяйственные резервы предприятия;

продажа активов – незавершенного строительства, не оборотных активов, излишков запасов, долгосрочных финансовых активов, вспомогательных производств, и т.п.

финансовая помощь учредителей (собственников), кредиторов в процессе досудебной санации;

средства, полученные от эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций и других).

кредиты и займы под залог имущества компаний.

Также источниками финансирования могут быть деньги, привлеченные в оборот путем зачёта взаимных требований, бартера и толлинга.

Важным обстоятельством является инвестиционная привлекательность предлагаемых компаний проектов реализуемых в рамках антикризисного управления компанией и, в частности, её финансового оздоровления. Одним из способов решения данной проблемы является предложение инновационных проектов.

### **3.5. Использование потенциала инноваций**

На процесс формирования инновационной системы влияет уровень инновационного потенциала предприятия, т. е. его возможности в достижении поставленных целей. Реализация этих целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы. Предприятие, тем успешнее, избегает, кризисные ситуации, чем больше инновационный потенциал предприятия.

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

состояние системы управления;

уровень развития производства;

тип организационной структуры;

тенденции действующей политики;

понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала.

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

факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления;

факторы внешней среды;

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:

- финансово-хозяйственное положение;
- положение организационной структуры управления;
- организационно-технический уровень коммуникационной системы;
- величина материальных и инновационных ресурсов.
- профессионализм и решительность управленческих кадров.

Сильное влияние на развитие инновационного потенциала оказывают факторы, представленные ниже в таблице.

Отличительные признаки инновационных предприятий:

необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей;

- эта группа должна заниматься поиском источников информации;
- стимулирование творческой активности персонала;
- поощрение менеджерами инновационной активности служащих;
- 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.

Таблица. Факторы, оказывающие влияние на разработку нововведений

Факторы способствующие, нововведениям	Факторы не способствующие, нововведениям
Сохранение и расширение производственной базы	Высокие затраты, связанные с нововведениям
Сокращение затрат	Большой разрыв сроков между разработкой и выходом нововведений на рынок
Реализация нужд и предложений потребителя	Неуверенность в успехе
Имидж компании	Непатентоспособность изделий
Повышение научно-технического потенциала	Трудности сохранения доли на рынке
Наличие высококвалифицированных и нестандартно мыслящих кадров	Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированного персонала

Инновационная стратегия тесно взаимодействует с принципами предпринимательского управления.

Она требует от руководителя:  
способность предвиденья;  
мужество и реализм;  
предпринимательский подход;  
воображение;  
инициативность.

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

выявить управленческий потенциал;  
периодически рассматривать потенциалы талантов их работников;  
четко устанавливать цели управленческой подготовки;  
выделять соответствующие ресурсы.

Различают два типа инновационной стратегии:

*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 переоценить методы решения проблем, если условия резко меняются. В этом заключаются опасность адаптивного подхода.

*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.

Ярчайшим примером такой стратегии является южнокорейский конгломерат Samsung. Сейчас он состоит из 25 фирм, которые выпускают широчайший ассортимент продукции: компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, морские суда и т. д. На рынке Samsung уже более пятидесяти лет, сначала он только копировал образцы и чужую продукцию, но теперь на его счету многочисленные разработки в области электроники. Спецификой его стратегии являются интенсивные инвестиции в исследования, разработки, развитие производства и подготовку квалифицированных кадров. Ежегодно на эти цели расходуется у них 2,5 млрд. долларов. Одним из аспектов стратегии Samsung является перевод цехов сборки несложных изделий в страны с дешевой рабочей силой.

Ученые выделяют четыре уровня организационного опыта:

уровень внешнего окружения – конкуренты, потребители, условия;

уровень действий предприятия – инновационная стратегия и методы управления;

уровень методов и процессов выявления, определения и решения проблем (уровень знаний, культура);

уровень организационного сознания, в который входят три предыдущие.

Существуют организации, целью которых считается использование всех уровней организационного опыта. Такие организации часто экспериментируют и анализируют неудачи и достижения, делают выводы. Два важных аспекта творчества: личная гибкость – способность менять свое поведение под влиянием реальности.

Менеджеры должны уметь отказываться от привычек, расширять возможности своего поведения; желание принимать риск. Главная задача здесь освободить менеджеров от страха проиграть.

*Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости*

Можно выделить следующие виды инноваций, применяющиеся при антикризисном управлении:

изготовление нового, т. е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;

внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;

освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет;

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

проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Механизм применения инноваций в антикризисном управлении представлен на рисунке ниже.



Рис. Механизм применения инноваций в антикризисном управлении

### **3.6. Порядок введения**

#### **Ходатайство**

Главой, «Финансовое оздоровление», Закона о банкротстве, предусмотрен порядок введения процедуры финансового оздоровления в форме обращения (ходатайства) в арбитражный суд.

Обратиться в суд с ходатайством в арбитражный суд, в введении процедуры финансового оздоровления, в праве (ст. 76 Закона о банкротстве):

должник - на основании решения своих учредителей или органа, уполномоченного собственником имущества должника;

орган, уполномоченный собственником имущества должника - унитарного предприятия;

третье лицо или третьи лица в установленном законом порядке вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных Законом о банкротстве к арбитражному суду.

При обращении к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления организации и граждане, принявшие решение об обращении с таким ходатайством, обязаны представить указанное ходатайство и прилагаемые к нему документы временному управляющему и в арбитражный суд не позднее, чем за пятнадцать дней до даты проведения собрания кредиторов.

Временный управляющий обязан предоставить кредиторам возможность ознакомления с указанными документами.

Решение об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления принимается на общем собрании большинством голосов учредителей должника, принявших участие в указанном собрании, или органом, уполномоченным собственником имущества должника - унитарного предприятия.

Общее собрание учредителей предприятия-должника, орган, уполномоченный собственником имущества должника - унитарного предприятия, при принятии решения об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления вправе досрочно прекратить полномочия руководителя должника и избрать (назначить) нового руководителя должника.



Учредители должника, голосовавшие за принятие решения об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления, вправе предоставить обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности в порядке и в размере, которые предусмотрены нормами Закона о банкротстве или организовать предоставление такого обеспечения.

Решение об обращении к первому собранию кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать:

сведения о предлагаемом учредителями должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности;

предлагаемый учредителями должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия срок финансового оздоровления.

К решению, об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления прилагаются:

план финансового оздоровления;

график погашения задолженности;

протокол общего собрания учредителей (участников) должника или решение органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия;

перечень учредителей (участников) должника, голосовавших за обращение к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления;

сведения о предлагаемом учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности (при наличии такого обеспечения);

иные предусмотренные Законом о банкротстве документы.

По согласованию с должником ходатайство о введении финансового оздоровления может быть подано третьим лицом или третьими лицами (ст. 78 Закона о банкротстве). Такое ходатайство должно содержать сведения о предлагаемом обеспечении третьим лицом или третьими лицами исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

К ходатайству о введении финансового оздоровления прилагаются:  
график погашения задолженности, подписанный уполномоченным лицом;  
документы о предлагаемом третьим лицом или третьими лицами обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Введение новой процедуры, применяемой в деле о банкротстве, в отношении должника не прекращает обязательства по обеспечению исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности. В этом случае расчеты с кредиторами не производятся и денежные средства, вырученные от обращения взыскания на обеспечение, включаются в состав имущества должника.

На основании полученного ходатайства арбитражный суд, своим определением, вводит процедуру финансового оздоровления в действие (ст. 80 Закона о банкротстве), за исключением случаев отсутствия оснований для введения этой процедуры (ст. 75 Закона о банкротстве).

Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего.

Административный управляющий действует с даты его утверждения арбитражным судом до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения или освобождения арбитражным судом.

В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности.

При предоставлении обеспечения исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности определение о введении финансового оздоровления должно содержать сведения о лицах, предоставивших такое обеспечение, его размере и способах обеспечения.

Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению.

Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления может быть обжаловано.

Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года.

### *Переход к внешнему управлению*

Арбитражный суд по итогам рассмотрения результатов проведения финансового оздоровления вправе вынести определение о введении внешнего управления (статья 92 Закона о банкротстве) в случае:

установления возможности восстановления платежеспособности должника в предусмотренные Законом о банкротстве сроки;

подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о переходе к внешнему управлению;

подачи в арбитражный суд ходатайства собрания кредиторов о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, если после проведения собрания кредиторов возникли обстоятельства, дающие основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена в установленные законом сроки;

в иных предусмотренных действующим законодательством случаях.

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года.

В случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления.

### **3.7. Последствия введения**

Согласно нормам статьи 81 Закона о банкротстве, начиная с даты, вынесения арбитражным судом определения о введении процедуры финансового оздоровления наступают следующие последствия:

ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов отменяются;

аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены только в арбитражном процессе по делу о банкротстве;

осуществление имущественных взысканий по исполнительным документам приостанавливается, за исключением взысканий по исполнительным документам, выданным на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений:

- о взыскании задолженности по заработной плате;  
- выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;

об истребовании имущества из чужого незаконного владения;  
о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью;  
о выплате компенсации сверх возмещения вреда;  
удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников);

выкуп или приобретение должником размещенных акций либо выплата действительной стоимости доли (пая) не допускается.

изъятие собственником имущества должника - унитарного предприятия принадлежащего должнику имущества не допускается;

выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам, доходов по долям (паям), распределение прибыли между учредителями (участниками) должника не допускаются;

прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, предоставления отступного или иным способом не допускается, если при этом нарушается очередность удовлетворения установленных, в законном порядке, требований кредиторов либо если такое прекращение приводит к преимущественному удовлетворению требований кредиторов одной очереди, обязательства которых прекращаются, перед другими кредиторами;

неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей не начисляются, за исключением текущих платежей.

### **3.8. Интересы сторон**

Основные интересы должника:

Отсутствие возбужденного производства по делу о банкротстве.

Отсрочка от исполнения обязательств, срок исполнения которых уже наступил.

Возможность относительно самостоятельно, без непосредственного участия арбитражного управляющего, вести хозяйственную деятельность.

Понимание перспективы восстановления платежеспособности должника за счет утверждения плана финансового оздоровления Финансовое оздоровление должно давать в определенных пределах защиту от банкротства

Основные интересы кредитора:

Получить принадлежащие ему финансовые ресурсы полностью или частично

Наличие контроля со стороны кредиторов за деятельностью предприятия.

Ограничение возможности совершения сделок в ходе финансового оздоровления

### **3. 9. Мероприятия, применяемые в процедурах банкротства**

Процедуры - финансовое оздоровление и внешнее управление, направлены, на сохранение должника, в качестве участника экономических отношений. Это их главная особенность. Они во многом тождественны и сходны, например:

применяются только в отношении должника - юридического лица;

в основе их введения лежат, прежде всего, интересы должника, поскольку обе процедуры направлены на сохранение юридического лица в целях осуществления им дальнейшей экономической деятельности;

интересы кредиторов также учитываются, поскольку решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении финансового оздоровления или внешнего управления принимается самими кредиторами, тем самым преследующими частную цель - сохранение выгодного контрагента и предполагающими, что введение такой процедуры будет способствовать и производству расчетов с ними;

создание для должника льготных правовых условий;

обе процедуры вводятся на основании определения арбитражного суда, при наличии, в большинстве случаев, соответствующего ходатайства собрания кредиторов.

Различия между обеими процедурами обусловлены методами восстановления платежеспособности и объема правовых льгот.

Финансовое оздоровление предусматривает восстановление платежеспособности и погашения задолженности должника в соответствии с графиком пога-

шения задолженности. Можно выделить следующие особенности этой процедуры:

с экономической точки зрения финансовое оздоровление представляет собой не что иное, как предоставление должнику рассрочки погашения долга под гарантии (обеспечение собственным имуществом) участников, собственников имущества унитарного предприятия или третьих лиц;

руководство организацией в ходе осуществления финансового оздоровления продолжают осуществлять ее органы управления, но в качестве лица, надзирающего за соблюдением должником графика погашения задолженности, арбитражным судом утверждается административный управляющий. Соответственно, основной задачей административного управляющего является осуществление контроля над ходом процедуры с целью исключения нарушения прав кредиторов;

для успешного выполнения плана финансового оздоровления должнику предоставляются следующие правовые льготы:

погашение долгов перед кредиторами производится только в соответствии с планом финансового оздоровления и графиком погашения задолженности;

отменяются меры по обеспечению требований кредиторов и по обеспечению исков, принятые ранее;

приостанавливается исполнение исполнительных документов, не начисляются неустойки, проценты и т.д. (см. ст.81 Закона).

Внешнее управление - также направлено на восстановление платежеспособности должника, но иначе.

Основой этой процедуры является применение к должнику экономических мероприятий восстановления платежеспособности, как-то:

минимизация расходов;

изменение стратегии и тактики менеджмента;

переход к производству новых видов товаров, работ и услуг;

наконец, продажа части имущества или всего имущественного комплекса должника

К таким правовым условиям относятся:

прекращение полномочий исполнительных органов, возложение обязанностей по руководству организацией на утверждаемого арбитражным судом внешнего управляющего;

введение моратория на удовлетворение требований кредиторов;

предоставление внешнему управляющему права на односторонний отказ от исполнения невыгодных для должника сделок, не исполненных сторонами полностью.

Остальные правовые льготы схожи с теми, которые предоставляются должнику при введении финансового оздоровления (ст.94 Закона).

Арбитражного суда при осуществлении финансового оздоровления и внешнего управления реализует следующие, предусмотренные Законом о банкротстве функции:

принятие определения о введении в отношении должника финансового оздоровления или внешнего управления - ст.80, 93 Закона;

назначение арбитражного (административного или внешнего) управляющего, освобождение (отстранение) его от исполнения обязанностей - 83, 96, 97, 98 Закона;

установление размера требований кредиторов - ст.100 Закона;

досрочное окончание финансового оздоровления (ст.86 Закона) и внешнего управления (п.4 ст.117 Закона);

досрочное прекращение финансового оздоровления (ст.87 Закона) и внешнего управления (п.4 ст.117 Закона), принятие решения о переходе к другой процедуре банкротства: внешнему управлению или конкурсному производству соответственно;

продление сроков внешнего управления - п.2 ст.93 Закона;

рассмотрение разногласий между должником, кредиторами, арбитражным управляющим, в том числе жалоб, заявлений и ходатайств, - ст.60 Закона.

### **3.10. Ограничения, накладываемые на должника**

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями, установленными главой 5 Закона о банкротстве.

Нормы законодательства предусматривают наложение на должника определенных ограничений.

Так руководитель должника может быть отстранён от должности на основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или предоставивших обеспечение лиц, содержащего сведения о ненадлежащем исполнении руководителем должника плана финансового оздоровления или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц. Об отстранении руководителя должника от должности арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, в совершении которых у него имеется заинтересованность или которые:

связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;

влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника.

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение, принимать решение о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании).

Если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более двадцати процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств должника, могут совершаться исключительно с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов).

Должник не вправе без согласия административного управляющего, за исключением случаев, прямо предусмотренных Законом о банкротстве, совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:



влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на пять процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;

связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготавливаемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;

влекут за собой уступку прав требований, перевод долга;

влекут за собой получение займов (кредитов).

### **3.11. Окончание, финансового оздоровления**

Процедура финансового оздоровления заканчивается в порядке, предусмотренном статьями 86-88 Закона о банкротстве.

Не позднее, чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления.

К отчету должника прилагаются:

баланс должника на последнюю отчетную дату;

отчет о прибылях и об убытках должника;

документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

Административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах проведения финансового оздоровления и составляет заключение:

о выполнении графика погашения задолженности;

об удовлетворении требований кредиторов ;

о выполнении плана финансового оздоровления (при наличии такого плана), которое не позднее чем через десять дней с даты получения отчета должника о результатах проведения финансового оздоровления направляется кредиторам, требования которых включены в реестр требований кредиторов, и в арбитражный суд.

В случае, если требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов, не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника или указанный отчет не представлен административному управляющему в установлен-

ный законом срок административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять одно из решений:

об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;

об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Получив заключение административного управляющего или ходатайство собрания кредиторов, арбитражный суд назначает дату заседания по рассмотрению результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов на действия должника и административного управляющего.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и, жалобы кредиторов признаны необоснованными;

определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Процедура финансового оздоровления может быть окончена досрочно в случае:

погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного арбитражным судом срока финансового оздоровления должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления (статья 86 Закона о банкротстве).

непредставление в арбитражный суд в сроки, предусмотренные законом, соглашения об обеспечении обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности (статья 87 Закона о банкротстве);

неоднократного или существенного (на срок более чем пятнадцать дней) нарушения в ходе финансового оздоровления сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

Административный управляющий обязан в течение пятнадцати дней, начиная с даты, возникновения оснований для досрочного прекращения процедуры финансового оздоровления созвать собрание кредиторов для рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд, с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

Должник обязан представить собранию кредиторов, отчет об итогах выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления при наличии такого плана.

К отчету должны прилагаться баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о прибылях и об убытках должника, сведения о размере погашенных требований кредиторов и подтверждающие погашение требований кредиторов документы.

Административный управляющий представляет собранию кредиторов свое **заключение** о выполнении графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления (при наличии такого плана).

Собрание кредиторов по итогам рассмотрения отчета должника и заключения административного управляющего вправе принять решение об обращении в суд с одним из ходатайств:

- о введении внешнего управления;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

К ходатайству собрания кредиторов прилагаются копия протокола заседания собрания кредиторов и список кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании по данному вопросу.

Арбитражный суд на основании ходатайства собрания кредиторов принимает один из судебных актов:

- определение об отказе в удовлетворении соответствующего ходатайства собрания кредиторов в случае, если в судебном заседании выявлено исполнение должником требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

## Глава 4

### Технологии планирования финансового оздоровления

#### 4.1. Стратегическое планирование

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внут-

ренными причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современ-

ном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

*Оценка микросреды.* К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- государство;
- поставщики;
- потребители;
- конкурентное окружение;
- кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;

социально-психологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;

степень информированности потребителя о рынке и товаре;

объем закупок клиентами;

чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- управление;



финансовый отдел;  
производственный отдел;  
маркетинговый отдел;  
персонал;  
транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

#### **4.2. Бизнес планирование**

В мировой практике комплексным документом, отражающим основные цели и содержание стратегического планирования развития предприятия и обеспечивающим максимальную эффективность принимаемых решений, является бизнес-план.

При его формировании первостепенную роль играет сам процесс его разработки, в ходе которого решаются вопросы управления, финансирования, маркетинга, распределения обязанностей и многие другие, происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде плановых показателей, осуществляется пересмотр системы мер по выполнению плана на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности организации.

Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высоко конкурентных видов товаров и услуг.

Финансовый план в составе бизнес-плана является составным элементом системы тактического финансового планирования по развитию действующих и разработки новых производственных линий и производств.

Эффективного развития любого предприятия можно достигнуть только при наличии определенной, тщательно выверенной программы действий, которая является отправной точкой при принятии таких решений как:

определение конкретных направлений деятельности организации, целевых рынков и ее места на этих рынках;

формирование финансовой политики, стратегии и тактики достижения целей предприятия;

оценка финансового состояния предприятия и соответствие финансовых ресурсов достижению поставленных задач;

определение трудностей и выявление болевых точек, узких мест, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной деловой практике разработка и составление бизнес-плана направлена на решение следующих задач:

получение кредитных средств;

поиск инвестора для реализации коммерческой идеи или инвестиционного проекта предприятия;

определение стратегии и способов ее осуществления;

повышение эффективности финансового менеджмента;

планирование реструктуризации бизнеса.

Этим задачам соответствуют различные виды бизнес-планов, основными из которых являются следующие:

*Бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта*, в котором излагаются для потенциального партнера или инвестора результаты маркетинговых исследований, обосновывается стратегия освоения рынка, предполагаемые финансовые результаты. В результате его составления формируется основа для переговоров, с потенциальным инвестором и партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

В *бизнес-плане предприятия* определяется стратегия ее развития на 3-5 лет с разбивкой по годам, а в первый год – поквартальной, с указанием основных финансовых показателей для обоснования объемов инвестиций, производственных и трудовых ресурсов.

*Бизнес-план, составленный для получения кредитных ресурсов* на коммерческой основе, снижает кредитные риски. Кредитуя проект организации, кредитному учреждению необходимо получить гарантии возврата кредита и процентов по нему. Одной из форм такой гарантии является профессионально составленный бизнес-план.

Разработка бизнес-плана позволяет получить все данные, необходимые для принятия решений об инвестировании. Коммерческие, технические, финансовые, экономические предпосылки и условия окружающей среды по отношению к деловому бизнес-проекту должны быть определены и тщательно проверены на основе рассмотрения альтернативных решений, изученных в предварительном Технико-экономическом обосновании (ТЭО).

Результатом этих решений является бизнес-план, фоновые условия и цели которого были четко определены по отношению к главной цели и возможным маркетинговым стратегиям и достижимой доли рынка, соответствующим производственным мощностям, расположению предприятия, существующим сырьевым материалам, подходящей технологии и оборудованию, оценке влияния на окружающую среду. Финансовая сторона исследования при составлении бизнес-плана охватывает масштаб инвестирования, включая оборотный капитал, производственные и маркетинговые затраты, доходы от продаж и прибыль на вложенный капитал.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые изучаются при разработке бизнес-плана.

Однако при исполнении бизнес-плана следует иметь в виду, что организация может не достичь запланированного результата, так как большинство расчетов строится на прогнозируемых величинах. Поэтому, приступая к разработке бизнес-плана, следует учесть некоторые основные аспекты:

1. Четко обозначить выгоды, которые получит инвестор в форме рыночная и финансовая отдачи от проекта. Эта информация содержится в резюме к бизнес-плану.

2. Представить различные варианты развития проекта. Если вариант реализации проекта не обоснован, инвестор не может быть уверен, что составитель детально проработал проект и таким образом предоставил ему возможность выбора приемлемого объема финансовых вложений.

3. Провести полный анализ состояния рынка и маркетинговой стратегии предприятия. Очень часто анализу рынка сбыта уделяют недостаточно внимания, как и качеству маркетинговых исследований. Все это приводит к погрешностям в расчетах финансовых результатов проекта.

4. Вносить необходимые изменения в типовую структуру бизнес-плана с целью отражения уникальности бизнес-идеи, сильных сторон проекта.

5. Обратить особое внимание на оформление проекта, поскольку первое впечатление, безусловно, зависит от того, насколько понятно изложен бизнес-план.

Процесс бизнес-планирования можно представить в виде следующей схемы:

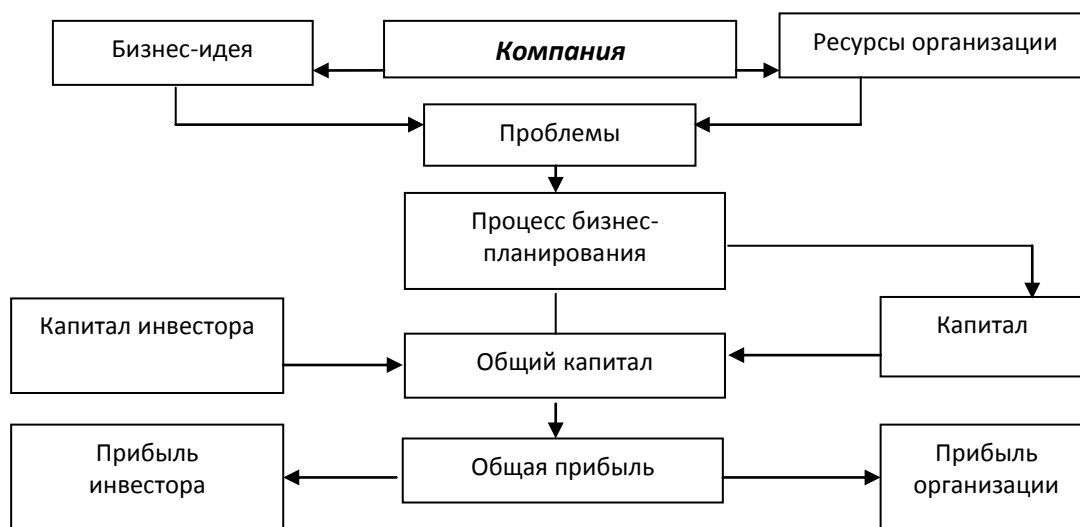


Рис. Схема процесса бизнес-планирования

По своей сути бизнес-план излагает концепцию предполагаемого бизнеса, или идею нового продукта, услуги, которые предприятие будет предлагать рынку.

Состав и структура бизнес-плана зависят от целей и задач, поставленных перед ним. Оптимальная структура бизнес-плана, наиболее широко используемая в РФ, состоит из следующих разделов:

Резюме (представление бизнес-плана).

План маркетинга.

План производства.

Организационный план.

План по страхованию.

Юридический план.

План управления инвестициями.

Финансовый план.

Резюме (представление бизнес-плана) включает:

краткую историю бизнеса, его создание и рост;

краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется;

краткое описание распределения акций, ответственности и т.д., и участия руководства в принятии стратегических решений;

краткое описание целей бизнеса;

описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести организацию.

План маркетинга предполагает изучение:

существующей емкости рынка;

возможности выхода на международные рынки;

каналов распределения продукции;

прогнозируемый рост продаж;

предполагаемая доля сегмента рынка.

План производства включает краткое описание того, что делает продукцию уникальной и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья.

Организационный план отражает укомплектованность штата, образовательный уровень персонала, уровень безработицы в данной области бизнеса.

План по страхованию содержит оценку рисков будущего проекта с использованием большого набора специальных методик по оценке рисков, а также экспертных оценок специалистов. Кредитные, валютные и другие виды финансовых

рисков всесторонне анализируются с учетом их вероятности и источников возникновения.

Юридический план определяет и обосновывает организационно-правовую форму будущего хозяйствующего субъекта, условия заключения хозяйственных договоров.

Финансовый план разрабатывается в виде прогнозных финансовых документов, обобщающих материалы всех предыдущих разделов бизнес-плана в стоимостном выражении и посвящен планированию финансового обеспечения нового бизнеса с целью наиболее эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов.

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо отразить следующие основные моменты:

прибыльность проекта, позволяющая оценить, является ли он достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков;

денежные потоки проекта, позволяющие оценить, являются ли инвестиции в данный проект безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

Финансовый план включает разработку следующих документов:

прогноз объема реализации продукции;

расчет безубыточности продукции;

прогнозный отчет о прибылях и убытках;

прогноз движения денежных средств;

прогноз бухгалтерского баланса организации;

оценка экономической эффективности проекта.

Перечень перечисленных плановых документов соответствует требованиям мировой практики бизнес-планирования, и отражает все важнейшие количественные и качественные финансовые показатели (объем продаж, величина общей прибыли, объем необходимых инвестиций, потребность в капитале, источников их привлечения, сроков погашения задолженности, окупаемости вложений, величине издержек производства и обращения).

Перечень перечисленных плановых документов соответствует требованиям мировой практики бизнес-планирования и отражает все важнейшие количественные и качественные финансовые показатели (объем продаж, величина общей прибыли, объем необходимых инвестиций, потребность в капитале, источников их привлечения, сроков погашения задолженности, окупаемости вложений, величине издержек производства и обращения).

### **4.3. Основы маркетинговой стратегии**

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска продукции, расширение ассортимента – это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Но все-таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении – это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микро-

среды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

1) анализ маркетинговых возможностей организации – оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;

2) выбор рынков функционирования – рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;

3) разработка основных положений маркетинговой программы – формирование ценовой политики, методов выведения товара на рынок и его последующе-



го распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;

4) утверждение и реализация маркетинговых программ – обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, то нужно отметить, что они занимают значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- 2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;
- 3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения организации на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

- 1) макроэкономическая стратегия;
- 2) микроэкономическая;
- 3) региональная;
- 4) внутриотраслевая;
- 5) межотраслевая;
- 6) стратегия производственной сферы;
- 7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
- 2) стратегия преодоления кризисной ситуации;
- 3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

- 1) стратегия производственных факторов;
- 2) стратегия финансовых факторов;
- 3) стратегия инвестиционных факторов;
- 4) стратегия кадровых факторов;
- 5) стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований.

#### 5. Стратегии по средствам маркетинга:

- 1) товарная;
- 2) ценовая;
- 3) фирменная;
- 4) рекламная.

Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий – это основные виды.

Можно также выделять стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т. д.

Разрабатывая антикризисные мероприятия в области маркетинга целесообразно осуществить корректировку маркетинговых: целей, программ, инструментов, бюджетов и команд (персонала).

Если в нормальных условиях от 90 до 100% маркетингового бюджета было направлено на привлечение клиентов, а основной задачей маркетинга было обеспечение роста бизнеса, выхода на новые рынки, задействовать больше каналов продаж, то в условиях финансовой неустойчивости приоритеты должны измениться.

Существуют разные варианты: удержание клиентов; повышение лояльности клиентов; получение максимальной «доли кошелька» клиентов; поиск новых клиентов (эта цель оправданна, поскольку клиенты, которые раньше работали с Вашими конкурентами, вполне возможно, ищут новых партнеров и новые, более экономичные решения).

Если клиентов у Вас немного, обзвоните их, расскажите, что готовы идти им навстречу, поинтересуйтесь их антикризисными планами и связанными с этим

изменившимися потребностями. Если клиентов много – проведите выборочный опрос. Огласите свою антикризисную программу. Во время развития кризиса нужно постоянно следить за меняющимися потребностями клиентов (трудности переживает не только Ваша компания). Заодно это прекрасный повод напомнить о себе клиенту.

Следующие корректировки должны касаться программ маркетинга.

Просмотрите список маркетинговых программ, которые уже реализованы.

Будет полезно соотнести их с воронкой продаж. Для этого необходимо ответить на вопросы:

что делается, чтобы «загнать» в воронку больше клиентов, если их там мало?

как ускорить конвертацию потенциальных клиентов в реальных?

Если у вас иссяк поток первичных обращений, следует всеми силами привлекать новых клиентов. Как только список программ будет готов, вы поймете, с чего следует начать, а что может подождать до лучших времен.

Воронка продаж (sales funnel) – это принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки. Она представляет собой график, напоминающего перевернутую пирамиду: верхняя широкая часть показывает, сколько клиентов находятся на начальной стадии процесса продаж (выражают заинтересованность, ведут переговоры и т.д.), а нижняя – со сколькими клиентами уже заключен договор. Из этой таблицы можно сделать несколько выводов, которые послужат основой для более детального анализа или управленческих действий, например:

сколько вам нужно клиентов, чтобы заключить в итоге необходимое число контрактов?

сколько клиентов отсеивается на каждом из этапов или какая доля клиентов переходит в следующий этап?

На основании данной статистики можно получить соответствующие оценки.

Следующим шагом корректировки является анализ возможностей перехода к малобюджетному маркетингу. Поиска нестандартных и не затратных маркетинговых приемов (инструментов). Помимо классического набора проверенных вре-

менем инструментов, таких как прямой маркетинг, PR и интернет-маркетинг, имеет смысл присмотреться к инновационным методикам, появившимся относительно недавно. Среди них вирусный маркетинг, блоггинг, crazy PR, storytelling. Вместе с этим одно из основных правил работы на кризисном рынке гласит: «Компании, которые смогут продолжать активную и заметную рекламу, смогут закрепиться на рынке и увеличить свою долю».

После того как скорректированы цели, программы и инструменты, можно оптимизировать и бюджет. Экономия нужна, но бойтесь зарезать курицу, несущую золотые яйца.

И, наконец, кризис – правильный момент, чтобы расстаться с лишними, мало результативными и неперспективными сотрудниками. В кризис нужны самые лучшие умельцы – универсалы.

#### **4.4. Структура плана**

Структура плана финансового оздоровления (бизнес-плана) неплатежеспособной организации содержит основные элементы традиционного бизнес-плана и состоит из восьми разделов.

1 раздел - общая характеристика организации.

2 раздел - краткие сведения по плану финансового оздоровления:

срок реализации плана;

суммы, условия предоставления и сроки погашения государственной финансовой помощи;

финансовые результаты реализации плана и др.

Финансовыми результатами являются не привычные для планово-финансовых служб предприятий прибыль или рентабельность, а такие показатели как:

чистая приведенная (текущая) стоимость,

внутренняя норма рентабельности,

дисконтированный срок окупаемости проекта.

3 раздел - анализ финансового состояния предприятия, вскрывающий причины финансового неблагополучия компании.

4 раздел содержит:

перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности предприятия, оценку потребности в финансовых ресурсах и их реализацию, аналитические обоснования перечисленных мероприятий и выводы.

5 раздел – это описание и анализ товарных рынков, на которых «работает» или собирается «работать» предприятие.

6 раздел посвящен описанию и обоснованию избранных стратегий маркетинга и продаж.

В 7 разделе плана раскрывается производственная программа предприятия, на основе которой определяется потребность предприятия в дополнительных ресурсах, в том числе и финансовых.

8 раздел плана - финансовый план предприятия, включающий:

прогноз финансовых результатов, обоснование потребности в дополнительных инвестициях и источников финансирования;

модель дисконтированных денежных потоков;

агрегированную форму прогнозного баланса предприятия.

Основная цель разработки плана финансового оздоровления как особого вида бизнес-плана заключается в восстановлении и (или) укреплении платежеспособности предприятия.

Это значит, что необходимо уделить серьезное внимание проблемам взаимоотношений компании с её кредиторами и оценить риски банкротства. Поэтому план финансового оздоровления должен отражать реальную финансово-экономическую ситуацию на предприятии.

Несмотря на то, что план финансового оздоровления разрабатывается в соответствии с типовыми формами, он должен в полной мере отражать специфику деятельности предприятия во всех сферах деятельности: производственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной.

Все разделы плана должны быть взаимосвязаны.

Представленные в различных разделах расчеты не должны иметь расхождений.

Разработка плана финансового оздоровления начинается с оценки финансового состояния предприятия.

Основной целью проведения такой оценки является выявление внешних и внутренних причин, повлекших за собой ухудшение финансового положения предприятия. Их знание позволяет наметить основные пути восстановления платежеспособности предприятия за счет мобилизации внутренних ресурсов, а при их недостаточности — за счет привлечения заемных ресурсов.

Результаты расчетов, приведенных в соответствующем разделе плана финансового оздоровления, должны корреспондировать с программой сбыта продукции, планом производства и финансовым планом.

Поэтому разделы, посвященные рынку и конкуренции, а также деятельности предприятия в сфере маркетинга, являются важнейшими разделами бизнес-плана, поскольку только поддержание объема продаж (сбыта) на определенном уровне способно обеспечить выживание предприятия в условиях жесткой конкуренции.

При разработке данных разделов следует рассмотреть такие вопросы как: определение спроса на выпускаемую продукцию или производимые работы, услуги;

изучение рынка, определение возможностей данного товарного рынка и выделение на данном рынке собственного сегмента;

изучение воздействия конкуренции и других факторов, например, государственного регулирования;

прогнозирование объемов продаж и разработка стратегии маркетинга, которая может охватывать такие элементы как ценообразование, организацию сбыта продукции, рекламу, систему стимулирования продаж и др.

Тщательная проработка обоснования объемов сбыта выпускаемой продукции является обязательной составляющей работы по определению перспектив хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Степень детальности проведения таких исследований во многом зависит как от специфики предприятия, так и от стоящих перед разработчиками задач.

Обоснованный прогноз объемов продаж служит исходной точкой для разработки плана производства. На первом шаге разработчики должны убедиться в том, что предполагаемые объемы продаж при сложившихся на рынке ценах на выпускаемую предприятием продукцию не только обеспечивают достижение точ-

ки безубыточности, но гарантируют получение предприятием необходимых для его дальнейшего развития прибылей.

В том случае, если данное условие не выполняется, следует изучить дополнительные возможности по расширению доли на рынке, а также наметить мероприятия по сокращению издержек производства.

*План производства*, помимо необходимых расчетов, должен раскрывать общие подходы к производству, содержать характеристику основных технологических процессов, применяемых в производстве, характеристику материально-технической базы производства и основных видов используемого сырья, материалов, энергетических ресурсов, а также характеристику основных поставщиков.

В данном разделе формулируются требования к трудовым ресурсам. При формировании сводной сметы расходов и калькуляции себестоимости необходимо учитывать результаты реализации мероприятий, направленных на снижение себестоимости продукции.

*Финансовый план* разрабатывается на основе предыдущих разделов и служит для отражения ожидаемых финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому расчеты, приведенные в финансовом плане, должны быть полностью увязаны с расчетами, представленными в остальных частях плана финансового оздоровления.

Особое внимание следует уделить точности и обоснованности приводимых в разделе показателей, поскольку именно финансовый план не только тщательно изучается потенциальным кредитором (либо инвестором), но подвергается оценке с точки зрения достоверности приведенных расчетов.

Практика показывает, что серьезные затруднения у разработчиков планов финансового оздоровления (бизнес-планов) вызывает выбор ставки дисконтирования.

Эта проблема решается с помощью общих методических подходов, известных в теории оценки, и не имеет каких-либо особенностей.

При разработке финансового плана целесообразно дополнительно проработать графики погашения дебиторской и кредиторской задолженности.

Постоянный контроль над выполнением графика погашения кредиторской задолженности (графика предстоящих платежей предприятия) имеет особое зна-

чение для успешной реализации плана финансового оздоровления в целом. Поскольку, задержка текущих платежей на срок превышающий 3 месяца, увеличивает риски, связанные с возможностью обращения кредиторов в арбитражных суд для возбуждения дела о банкротстве предприятия-должника.

Только после того, как разработчики убедятся в полной взаимной увязке основных разделов плана финансового оздоровления, следует приступать к формированию первого и второго его разделов.

В первом разделе помимо различной адресной информации, организационной структуры предприятия и характеристики его руководящих работников (их образовательный уровень, квалификация, стаж работы и т. д.), целесообразно дать сжатое описание основных направлений деятельности предприятия и его краткую характеристику.

Только после того как план финансового оздоровления полностью сформирован, можно приступить к разработке раздела, содержащего краткое резюме. Наряду с количественными показателями, которые необходимо включить в данный раздел, желательно в очень лаконичной форме изложить основную концепцию бизнес-плана в целом.

Если типовой финансово оздоровления используют как основу для плана внешнего управления, то следует учитывать специфику процедуры внешнего управления.

План финансового оздоровления должен предусматривать различные варианты развития события во внешней и внутренней среде организации. При этом каждому варианту изменения внутренней среды может соответствовать тот или иной вариант изменения внешней среды и наоборот. Варианты таких изменений представлены в таблице ниже.

На основе тщательного анализа развития внешней среды и имеющихся внутренних возможностей необходимо обосновать вероятный сценарий развития среды бизнеса на ближайшую перспективу.

Этот прогноз будет служить исходной основой для разработки плана финансового оздоровления предприятия.



Таблица. Прогнозирование и оценка сценариев развития среды бизнеса

Варианты изменения внутренней и внешней среды	Сохранение внутренней среды без изменений	Изменение внутренней среды без использования внешних источников поддержки	Реализация инвестиционных проектов, финансируемых в значительной мере из внешних источников
1	2	3	4
Сохранение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Удовлетворительный	Благоприятный
Благоприятное изменение внешней среды	Удовлетворительный	Благоприятный	Очень благоприятный
Негативное изменение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Неблагоприятный	Удовлетворительный

Типовая структура и методические рекомендации по составлению плана финансового оздоровления предприятия были утверждены распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) № 98-р от 5 декабря 1994 г.

Структура плана финансового оздоровления включает следующие разделы.

*1. Общая характеристика предприятия.*

1.1. Полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО.

1.2. Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие.

1.3. Почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т. д., код СОАТО.

1.4. Подчиненность предприятия - вышестоящий орган, код СООГУ.

1.5. Вид деятельности (основной), код ОКОНХ.

1.6. Организационно-правовая форма предприятия.

1.7. Форма собственности, код СКФС, доля государства (субъекта Российской Федерации) в капитале, процент.

1.8. Включено в Государственный реестр РФ предприятий монополистов: федеральный, местный.

1.9. Банковские реквизиты.

1.10. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие.

1.11. Организационная структура предприятия, дочерние предприятия.

1.12. Ф.И.О., телефоны, факсы администрации предприятия.

1.13. Характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на предприятии).

*2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.*

2.1. Срок реализации плана.

2.2. Сумма необходимых финансовых средств.

2.3. Срок погашения государственной финансовой помощи.

2.4. Финансовые результаты реализации плана (чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, дисконтный (динамический) срок окупаемости проекта).

2.5. Агент правительства, через которого осуществляется финансирование (наименование, реквизиты).

*3. Анализ финансового состояния предприятия.*

3.1. Характеристика учетной политики предприятия (способы ведения бухгалтерского учета - способы погашения стоимости основных средств, нематериальных и иных активов, оценка производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции, признания прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»).

3.2. Сводная таблица финансовых показателей предприятия, анализ, выводы.

*4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности.*

4.1. Перечень мероприятий, анализ, выводы.

*5. Рынок и конкуренция.*

5.1. Описание отрасли и перспективы ее развития (с указанием основных групп потребителей).

5.2. Рынки, на которые ориентирован бизнес.

5.2.1. Отличительные характеристики основных рынков и их сегментов.

5.2.2. Размеры основных рынков.

5.2.3. Проникновение на рынок.

5.2.4. Ориентиры для цен и балансовой прибыли.

- 5.2.5. Средства коммуникации.
- 5.2.6. Цикл покупок потенциальных потребителей.
- 5.2.7. Важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных рынках.
- 5.2.8. Второстепенные рынки и их основные характеристики.
- 5.3. Конкуренция.
  - 5.3.1. Характеристика предприятий по их участию на товарном рынке.
  - 5.3.2. Анализ, выводы.
- 5.4. Законодательные ограничения.
- 6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.*
  - 6.1. Стратегия маркетинга.
    - 6.1.1 Стратегия проникновения на рынок.
    - 6.1.2. Стратегия роста.
    - 6.1.3. Каналы распределения.
    - 6.1.4. Коммуникации.
  - 6.2. Стратегия осуществления продаж.
    - 6.2.1. Характеристика и анализ каналов сбыта.
    - 6.2.2. Объем сбыта продукции по каждому каналу.
  - 6.3. Продукты и услуги.
    - 6.3.1. Подробное описание продукта (услуги).
    - 6.3.2. Жизненный цикл продукта.
    - 6.3.3. Исследования и разработки.
- 7. План производства.*
  - 7.1. Производственная программа предприятия.
  - 7.2. Планируемый объем продаж продукции.
  - 7.3. Потребность в основных фондах.
  - 7.4. Расчет потребности в ресурсах на производственную программу.
  - 7.5. Расчет потребности в персонале и заработной плате.
  - 7.6. Смета расходов и калькуляция себестоимости (сводная).
  - 7.7. Потребность в дополнительных инвестициях.
- 8. Финансовый план.*
  - 8.1. Прогноз финансовых результатов.

8.2. Потребность в дополнительных инвестициях и формирование источников финансирования.

8.3. Модель дисконтированных денежных потоков.

8.4. Расчет коэффициента внутренней нормы прибыли IRR (ставки дисконта, при которой NPV принимает нулевое значение).

8.5. Определение дисконтного (динамического) срока окупаемости проекта.

8.6. График погашения кредиторской задолженности, процентов и штрафов.

8.7. Расчет точки безубыточности (порога рентабельности).

8.8. Агрегированная форма прогнозного баланса.

8.9. Расчет коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами на основе агрегированной формы баланса.

#### **4.5. График погашения задолженности**

Статьями 84 и 85 Закона о несостоятельности (банкротстве) предусмотрено что:

План финансового оздоровления разрабатывается в случае отсутствия обеспечения исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

План финансового оздоровления утверждается собранием кредиторов. Он должен содержать обоснование возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Начиная с даты, утверждения графика погашения задолженности арбитражным судом возникает обязанность должника погасить задолженность должника перед кредиторами в установленные графиком сроки.

При наличии обеспечения исполнения должником обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности он подписывается также лицами, предоставившими такое обеспечение.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов. Не позднее, чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления. А

также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее, чем через шесть месяцев, с даты введения процедуры финансового оздоровления.

Графиком погашения задолженности должно быть предусмотрено пропорциональное погашение требований кредиторов в очередности, установленной нормами Закона О несостоятельности (статья 134).

Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности.

В случае неисполнения, должником, графика погашения задолженности учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, третьи лица, предоставившие обеспечение, не позднее чем через четырнадцать дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений или погасить требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

В случае принятия решения о внесении изменений в график погашения задолженности собрание кредиторов вправе обратиться в арбитражный суд с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений.

В случае отказа собрания кредиторов утвердить внесенные в график погашения задолженности изменения собрание кредиторов принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

В случае, если размер требований, заявленных кредиторами в ходе финансового оздоровления и включенных в реестр требований кредиторов, превышает более чем на двадцать процентов размер требований кредиторов, погашение которых предусмотрено графиком погашения задолженности, административный управляющий обязан не позднее чем через четырнадцать дней с даты включения указанных требований в реестр требований кредиторов созвать собрание кредиторов для принятия решения о внесении изменений в график погашения задолженности.

В случае принятия решения о внесении изменений в график погашения задолженности собрание кредиторов вправе обратиться в арбитражный суд с хода-

тайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений.

В случае отказа собрания кредиторов утвердить внесенные в график погашения задолженности изменения собрание кредиторов вправе ходатайствовать о досрочном прекращении финансового оздоровления.

Собрание кредиторов, принявшее решение о внесении изменений в график погашения задолженности, может обратиться к лицу или лицам, предоставившим обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, с предложением об увеличении размера обеспечения исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Арбитражный суд вправе вынести определение о внесении в график погашения задолженности изменений только в отношении требований, включенных в реестр требований кредиторов.

Внесение изменений в график погашения задолженности не может являться основанием для отказа лица или лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, от исполнения обязательств по обеспечению исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, о котором заключалось соглашение, об обеспечении обязательств должника.

## Глава 5

### Технологии реструктуризации компании

В данной работе реструктуризация рассматривается как базовый элемент развития компаний.

Особенно акцентируются вопросы повышения эффективности реструктуризации хозяйствующих субъектов в условиях преодоления кризиса.

Рассматриваются различные варианты её проведения, обосновывается необходимость разработки и внедрения в практику антикризисного управления моделей «реструктуризации развития». На основе управления стоимостью бизнеса, оценки эффективности направлений реструктуризации.

Такие модели должны снижать воздействие факторов, сдерживающих развитие предприятия. Среди них, необходимо выделить, несоответствие системы управления организацией требованиям маневренности - быстроты и гибкости реагирования на динамично меняющиеся условия внутренней и внешней среды.

В этом смысле целесообразно изучение процесса реструктуризации в свете теории жизненного цикла организации. А также индивидуальный подход (безусловно, с учетом универсальных методик) к исследованию состояния предприятия, который дал бы возможность не только своевременно обнаруживать скрытые проблемы и предупреждать банкротство, но и заблаговременно подготовиться к любым воздействиям, как из внешней, так и из внутренней среды, управлять изменениями и обеспечивать желаемый жизненный цикл организации. С этих позиций, понимание реструктуризации, в настоящей работе, выходит за рамки традиционной трактовки. [3]

На наш взгляд реструктуризация предприятия «как системы» представляет собой целенаправленный процесс трансформации состава элементов, их функций, связей и взаимодействия между ними в пространстве и во времени при сохранении основных свойств объекта, формирующих его стоимость и ориентированный на ее повышение.

Реструктуризация как процесс – это не просто изменение структуры организации, а её усиление, улучшение в рамках стратегии её развития.

### **5.1. Экономическое понятие реструктуризации**

В переводе с английского "реструктуризация" (restructuring) - это изменение структуры чего-либо.

Латинское слово «структура» (structura) означает порядок, расположение, строение.

Если рассматривать термин «реструктуризация» с позиций современного бизнеса, основным субъектом которого являются предпринимательские компании, то понятию "реструктуризация компании" может соответствовать следующее: Реструктуризация компании - это изменение структуры компании, функциональных связей между элементами этой структуры, а также порядка их взаимодействия с внешней экономической средой. Под структурой компании понимается совокупность организационных, имущественных, финансовых, кадровых и иных структурных элементов взаимодействующих согласно установленному в компании порядку.

Наряду с термином «реструктуризация» используются близкие ей по смыслу понятия «реформирование» и «реорганизация».

Различаются они превалярованием отдельных целевых и организационных аспектов.

Под реформированием можно понимать изменение организационно-правовой формы ведения бизнеса.

Под реорганизацией – лишь изменение внутренней организационной структуры компании.

И при реформировании и при реорганизации может быть осуществлена реструктуризация:

организационно-управленческой структуры компании, в том числе её филиальной сети или внутренних подразделений;

структуры активов компании, в том числе оборотных и необоротных,

структуры дебиторской задолженности компании;

структуры затрат компании, в том числе себестоимости производства конкретного продукта;

структуры основного ассортимента товара;

структуры источников финансирования компании;



структуры инвестиционного портфеля компании;  
структуры финансовых (капитальных) активов компании.

В каких направлениях будет реструктурирован бизнес, зависит от стратегии развития компании, её тактических задач, компетенции менеджеров действующих в конкретных экономических условиях исходя из имеющихся возможностей для преобразований.

С точки зрения экономики в сферу вопросов реструктуризации попадают те из них, для характеристики которых, используются стоимостные измерители и показатели.

## **5. 2. Субъект, предмет и объект**

Субъектом реструктуризации являются руководящие органы управления компании. Например: Общее собрание акционеров, Совет директоров или Исполнительные органы – Президент, Вице-президент и подобные им должностные лица, руководители департаментов, управлений и отделов.

Предметом реструктуризации является бизнес-процесс компании в целом или отдельные его компоненты, объединённые или необъединённые в смысловые группы.

Каждому такому процессу компоненту соответствует своя структура его элементов, управление которыми составляет суть этого процесса. Как правило, элементы процессов – различные виды ресурсов – материальных, трудовых, финансовых.

Именно структура элементов бизнес-процесса или его составляющих является объектом реструктуризации. Трансформируя ту или иную структуру компании, субъект реструктуризации изменяет её экономическое состояние.

В этой связи можно выделить следующие группы объектов реструктуризации.

Внешние по отношению к компании, субъектом реструктуризации которых являются органы государственного управления и внутренние, субъектом реструктуризации которых являются субъекты управления самой компании.

К основным внешним объектам реструктуризации можно отнести:  
структуру отраслей (рынков) экономики;

организационно-управленческую (институциональную) структуру государства и её Центрального Банка;

структуру государственных бюджетов (федерального и регионального) и государственного долга государства.

К внутренним объектам реструктуризации относятся, такие структуры как:

структура собственников (участников) – соотношение мажоритарных и миноритарных акционеров;

организационно-управленческая структура – центры ответственности, департаменты, управления, отделы, а также филиальные и иные подразделения входящие в состав организации;

кадровая – возраст, пол, образование, компетентность;

активов (капитала) – оборотные и внеоборотные активы и их элементы;

источников финансирования (источников капитала) – заемные и собственные;

производственно-технологическая структура – основное и вспомогательное производство, количественный состав и качественный уровень оборудования и технологий;

сбытовая структура – сбытовые сети, дилеры и целевые группы покупателей;

логистическая структура – группы поставщиков, транспортные и складские компании;

финансовый (инвестиционный) портфель – долевые и долговые финансовые инструменты;

портфель реальных инвестиций – капиталовложения в производственный и научный сектор организации;

структура рисков – производственных, коммерческих, финансовых;

иные структуры.

### **5.3. Цели**

Основополагающей идеей реструктуризации в современной модели экономики является концепция управления стоимостью. Поскольку управление стоимостью - это побудительная причина к обеспечению менеджерами компаний долговременной доходности и прибыльности бизнеса.

Модель развития предприятия на основе реструктуризации позволяет определить вектор его развития, придать ему требуемый уровень мотивации к повышению конкурентоспособности и росту стоимости бизнеса.

Практика показывает, что именно отсутствие менеджмента стоимости бизнеса, часто являлось причиной лавинообразного процесса банкротства в России. Эта проблема актуальна и по сей день.

Основными причинами реструктуризации, обычно являются:

1. Низкая эффективность деятельности компаний, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, свидетельствующих, например, о нехватке оборотных средств, уровнях дебиторской и кредиторской задолженности, ставящих под сомнение платежеспособность и кредитоспособность организации;

2. Необходимость, для успешной компании, своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, методам управления, технологическим, информационным и организационным инновациям и по возможности упрочить и даже повысить свой рыночный рейтинг.

То есть, реструктуризации возможна в организациях находящихся на любых стадиях жизненного цикла и в любом финансово-экономическом состоянии, если это обусловлено соответствующими обстоятельствами и целями бизнеса.

В рамках реструктуризации, как правило, должны быть решены три основные задачи:

1. Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия.

2. Существенное изменение системы управления и использования имущественных, финансовых, информационных и человеческих ресурсов предприятия.

3. Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

В ходе реструктурирования циклически решаются одни и те же текущие задачи:

производится оценка ситуации и своих возможностей (бизнес-диагностика);

ставятся цели, определяются приоритеты, намечается программа реструктуризации, а также определяются порядок и сроки этапов реструктуризации, целевые критерии эффективности;

выявляются и идентифицируются риски связанные с реструктуризацией и способы их минимизации;

определяется ожидаемая эффективность проекта, основные риски;

разрабатывается и утверждается бюджет и программа обеспечения реструктуризации технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

В связи с различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, целями компаний все проекты реструктуризации являются уникальными и предназначенными для реализации только на одном конкретном предприятии.

При этом процесс реструктуризации включает в себя совершенствование:

стратегии бизнеса;

системы управления;

финансово-экономической политики компании;

состава и структуры источников финансирования;

управления рисками;

техничко-технологических аспектов деятельности:

НИР и разработки проектов;

операционной деятельности;

системы маркетинга и сбыта;

управления персоналом.

В ходе решения задач реструктуризации компании могут столкнуться с целым рядом объективных и субъективных трудностей, например с:

отсутствием социально-привлекательных коммерческих идей;

необходимостью выполнения большого объема предварительной исследовательской и аналитической работы;

необходимостью тщательной ревизии всего многообразия ресурсов, имеющих в распоряжении компании;

преодолением разрывов в хозяйственных связях, в том числе между структурными подразделениями самого предприятия;

необходимостью выхода на новый уровень взаимодействия с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом;

необходимостью учета подчас противоречивых интересов всех участников реструктуризации;

иными проблемами экономического, управленческого, социального и маркетингового характера.

Проведение реструктуризации не означает, что после её завершения предприятия приобретут искомую инвестиционную привлекательность и конкурентные преимущества. Стремясь к поставленной цели, они могут заплатить за это очень высокую цену. Вплоть до потери части рынка сбыта и т.п. Реструктуризация очень дорогое и рискованное дело.

Учитывая столь существенные негативные последствия, решение о реструктуризации должно быть подвергнуто всестороннему анализу исходя из принципа здорового консерватизма. Решение о реструктурировании бесспорно лишь в случае, когда единственной альтернативой ему является банкротство.

Реструктуризация компании осуществляется на основе так называемого бизнес-плана или его более традиционной разновидности - организационного проекта, представляющего собой модель развития структуры и функций компании в соответствии с поставленными задачами.

Эффективность реструктуризации во многом зависит от применяемой методологии и последовательности действий в реализации выбранной стратегии поведения компании на рынке.

#### **5.4. Стратегии**

Международная практика и отечественный опыт свидетельствуют о том, что реструктуризация является сложнейшей управленческой задачей. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо, уже имея четкие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

Они определяются исходя из общей стратегии компании.

В терминологии менеджмента, стратегия - это генеральное направление действий компании, следование которому в перспективе должно привести к запланированным целям.

Процесс выбора стратегии реструктуризации осуществляется после уяснения действующей генеральной стратегии компании и проведения тщательного анализа портфеля её продукции. Последнее особенно важно. Поскольку анализ портфеля позволяет сбалансировать риски бизнеса и его денежные потоки, что приводит к повышению общей финансовой отдачи, росту стоимости бизнеса.

Такой эффект объясняется тем, что часто у российских компаний бизнес – портфели не упорядочены структурно и излишне диверсифицированы.

Это вызывает у инвесторов слишком много вопросов, и, как следствие, приводит к недооценке стоимости российских компаний.

В нижеследующей таблицы приведены примеры стратегий развития компаний, в рамках которых может быть реализована та или иная стратегия реструктуризации.

Таблица «Примеры стратегии развития компании»

Направления стратегий	Наименование стратегий
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке
	Стратегия развития рынка
	Стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции (экспансия на рынке поставщиков)
	Стратегия вперед идущей интеграции (экспансия на рынке систем распространения и торговых структур)
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия централизованной диверсификации
	Стратегия горизонтальной диверсификации
	Стратегия конгломератной диверсификации
Стратегии сокращения	Стратегия ликвидации
	Стратегия "сбора урожая"
	Стратегия сокращения
	Стратегия сокращения расходов

Выбирая стратегию реструктуризации необходимо учитывать, что последние зарубежные исследования в области стратегического управления. Так, в начале 90-х годов 20 века, профессор бизнес-школы университета Columbia Фрэнк Лихтенберг провел исследование 17 000 американских заводов, которые показали,

что компании специализированные эффективней компаний диверсифицированных. Качество их продукции гораздо лучше, производительность труда в таких компаниях выше, а развитие динамичней. То есть диверсификация отрицательно влияет на производительность труда.

Чем больше число отраслей, в которых ведет деятельность компания-владелец завода, тем меньше производительность труда на отдельно взятом заводе.

Работы других исследователей показывают, что и прибыльность корпораций страдает в результате диверсификации.

Она же влияет и на темпы роста бизнеса.

Изучение компанией McKinsey истории около 50 компаний, достигших рекордных темпов роста объема продаж (более 100% в год), позволило сделать следующий вывод: самый эффективный элемент стратегии быстрорастущих компаний - их узкая специализация.

Большинство из исследованных компаний сосредоточивали свои усилия на одном конкретном товаре, одной, но очень привлекательной для потребителя, услуге. Лишь некоторые из них предоставляли покупателям комплекс тесно связанных между собой товаров и услуг. Диверсифицированных компаний среди лидеров роста не оказалось.

Опыт экономики США доказал слабость структур типа конгломератов. По информации McKinsey, из 165 конгломератов в 1979 году, 33% распродали непрофильные направления бизнеса и сосредоточились на основном виде бизнеса. Еще 35% конгломератов были поглощены или ликвидированы.

Таким образом, для американцев стало очевидно, что управление диверсифицированными структурами не так уж и эффективно, а реализация синергетических эффектов в рамках этих структур происходит далеко не всегда.

Еще одним фактором, влияющим на выбор стратегии реструктуризации, является подход к оптимизации процессов. Прежде всего, имеются в виду два вида процессов:

первые связаны с рынком или клиентом (например, процесс реализации заказа),

вторые направлены на инновации (например, разработка нового продукта или освоение новых рынков).

Российская действительность дополняет этот список третьим процессом – экономичным использованием имеющихся ресурсов.

Оптимизация хозяйственных процессов любого вида включает следующие три основных действия:

1. Постановка комплекса задач, которые необходимо решить.

2. Исключение точек пересечения интересов или эффективная координация взаимодействия в таких критических точках. По возможности исключаются точки, замедляющие движение. Поэтому ответственность за процесс в целом должна возлагаться на одного менеджера (проект-менеджера). В этой связи целесообразно создание структур с ориентацией на продукт или клиента.

3. Использование адекватной информационной технологии. На эту технологию возлагаются две задачи: полная автоматизация рутинных процессов и обеспечение участников широкой содержательной информационной базой и эффективными коммуникациями.

В данном аспекте вполне уместна следующая крылатая фраза: «Автоматизация беспорядка приводит к автоматизированному беспорядку». Если организация не переосмысливала свои действия, наложение на них новой технологии мало к чему приводит. Таким образом, процессы реструктуризации имеют прямую связь с реинжинирингом, как концепцией радикального пересмотра процессов организации и ведения бизнеса. Отсутствие продуманных процессов в электронной коммерции приводит к тому, что обработка и выполнение заказов оказываются, настолько сложны и ненадежны, что их с трудом выполняют обученные специалисты. Некоторые компании, пытаются переложить часть операций на клиентов, что лишь ухудшает их положение. Продажи по Интернету часто требуют не только грамотного реинжиниринга, но и реструктуризации бизнеса.

Ещё одним важным инструментом, используемым при выборе стратегии реструктуризации бизнеса, является технический аудит промышленного производства, в том числе сферы организации и управления производством, на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.



Согласно этим стандартам организационная структура реформируемого предприятия должна быть адаптирована к требованиям технологического менеджмента.

В составе документа обосновывающего стратегию реструктуризации должны быть следующие разделы:

1. Результаты комплексного финансово-экономического анализа состояния предприятия, в том числе и с детализацией до отдельных структурных подразделений.

2. Результаты технического аудита.

3. Комплексная бизнес-диагностика предприятия (анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационно-управленческой структуры, применения современных технологий управления и т.д.).

4. Разработка прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на три года — пять лет без проведения реструктуризации.

5. Определение основных преимуществ и проблем предприятия, разработка предложений по оптимизации его состояния (финансовое оздоровление предприятия, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, наоборот, объединение предприятий, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т.д.).

6. Разработка нескольких альтернативных прогнозных финансово-экономических моделей развития предприятия с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.

7. Итоговый документ для практической реализации — программа реструктуризации.

### **5.5. Этапы**

Реструктуризация сложный и длительный процесс, который интегрирован в бизнес. Необходимость в нём перманентно возникает, в ходе размышлений предпринимателя (собственника или топ-менеджера) о текущем состоянии бизнеса, имеющихся возможностях и желаемых перспективах.

Как правило, логика, обосновывающая те или иные изменения в организации бизнеса и обеспечивающих достижение его цели процессах, проходит ряд этапов. Каждый, из них предусматривает усложнение и развитие всех организационных и ресурсных структурных элементов компании.

Например:

1 этап. Обдумывание совершённых компанией общеизвестных шагов. Осознание того, что деятельность компании должна быть целенаправленной, как с точки зрения ориентации на клиентские группы, так и с точки зрения ассортимента выпускаемой продукции.

2 этап. Обычно принимаются решения, лежащие на поверхности: проводится технический и финансовый аудит, сокращаются затраты, «очищается» ассортимент товаров и услуг: создается новый продукт, под него перестраивается производство; вводится управленческий учет обеспечивающий реальное бюджетирование продуктов и бизнеса. То есть появляется новое видение ситуации. Изменяется подход к формированию продуктовой программы. Решения принимаются не только на основе маркетинговых оценок (что "берут" покупатели), но уже с учетом затрат и доходов по продукту (маржинальную прибыль). Решения все больше ориентируются на производство наиболее выгодных для компании продуктов, с точки зрения увеличения стоимости бизнеса.

3 этап. На базе новых оценок проводится первичная (экстенсивная) реструктуризация - сокращаются лишние производства и запускаются новые.

4 этап. Экстенсивные факторы развития исчерпаны. Возникает необходимость внедрения интегрированной (комплексной) системы управления функциями. Например, вводится бюджетирование в полном объеме (финансы); расчет себестоимости осуществляется по продуктам, цехам и регионам; внедряется внутренний хозрасчет; система учета становится интегрированной по всему предприятию; от автоматизации локальных участков компания переходит к автоматизация всех функциональных подсистем, связанных между собой.

5 этап. Реструктурирование основного производства. На данном этапе может быть проведена централизация основного производства, выделены самостоятельно функционирующие филиалы (дивизионы); формируются центры ответственности (прибыли, затрат, капиталовложений или инвестиций). Локализуется

ответственность - внедряется проект-менеджмент. Планирование осуществляется на основе стратегии развития компании (стратегическое планирование). Компания переходит к сетевой логистике (выбор крупного дистрибьютора или создание собственной дистрибьюторской сети).

6 этап. Адекватно проведенной реструктуризации осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов.

7 этап. Данный этап завершает все ранее названные этапы развития компании. Это мониторинг развития компании и оценка эффективности процесса её реструктуризации. Обычно для этого используются методики входящие в одну из групп подходов к оценке стоимости бизнеса: доходного, рыночного, затратного, опционного ценообразования.

Приведенный алгоритм развития бизнеса не является единственно возможным. Так, необходимо обратить внимание на то, что рассмотренный подход, не учитывает не денежные факторы в деятельности предприятия. Таковыми могут быть: повышение качества управления предприятием, присутствие информационного эффекта, когда объявление о реструктуризации предприятия может вызвать позитивный или негативный сдвиг в стоимости его акций, появление возможности привлечения дополнительных заемных средств и т.д.

Всё вышеперечисленное следует тщательно анализировать с точки зрения выбранной стратегии развития предприятия.

### **5.6. Оценка проведения**

Основным условием проведения процесса реструктуризации на предприятии является изменение его стоимости. Критерием эффективности реструктуризации является стоимостной лаг. То есть разность между стоимостью, которой обладала компания до проведения реструктуризации, на момент принятия решения и стоимостью, которая достигнута после проведения реструктуризации. В проектных расчетах может рассчитываться потенциальная стоимость компании после реструктуризации. В этом случае используются прогнозные значения элементов входящих в расчет стоимости компании.

Следует отметить, что при разработке проекта реструктуризации предприятия требуется видение будущих перспектив его развития и соответственно, изменения денежных потоков в долгосрочной перспективе деятельности предприя-

тия. Поэтому оценка эффективности процесса реструктуризации предприятия подразумевает использование методик, которые используются при оценке бизнеса. Однако, несмотря на наличие существенных наработок в области оценки бизнеса, оценка будет всегда нести в себе значительную долю субъективизма за счет неоднозначности влияния многих факторов на будущую стоимость предприятия.

В учебнике А.Г.Грязновой и М.А. Федотовой «Оценка бизнеса», дается следующее определение: «оценка стоимости бизнеса – это расчет и обоснование стоимости предприятия на определенную дату» [5, С. 55]. Для того чтобы оценить стоимость бизнеса необходимо учесть факторы, которые влияют на нее в данный момент времени в условиях конкретного рынка. Рассмотрим их.

Для начала нужно отметить, что оценки стоимости бизнеса это процесс. Следовательно, для получения результата оценки необходимо осуществить ряд операций, которые зависят от целей оценки, характеристики объекта и методов оценки стоимости.

Второе, при расчете стоимости необходимо учитывать связь оценки стоимости с рыночной ситуацией в целом. То есть при оценке стоимости объекта требуется учитывать не только его внутренние характеристики, но так же ряд рыночных факторов, таких как: рыночная конъюнктура, уровень конкуренции в отрасли, возможные риски, связанные с получением дохода от реализации объекта, среднерыночный уровень доходности, цены главных конкурентов и т.д. Самыми важными факторами являются время и риск.

Рыночная стоимость, по многим причинам, может меняться в очень короткие промежутки времени. Поэтому при ее расчете важна продолжительность прогнозного периода. Более того рыночная стоимость всегда рассчитывается на конкретный момент времени, так как через день или неделю или месяц этот показатель может измениться.

То есть при расчете рыночной стоимости возникает риск, обусловленный тем, что доход, который будет получен от инвестирования в какой-либо бизнес, будет меньше или больше прогнозного.

Как показывает опыт, в большинстве случаев, для оценки применяют метод дисконтированных денежных потоков (DCF), с горизонтом прогноза 3 года.

Если по истечении трехлетнего периода суммарная оценка двух разделенных бизнесов по методу DCF за вычетом затрат на реструктуризацию превышает оценку объединенного бизнеса до реорганизации минимум на 30 процентов, то реструктуризация может быть целесообразной. Минимальное превышение в 30 процентов, обусловлено возможными неточностями использованной при расчетах информации.

### **5.7. Стоимостной разрыв (гэг)**

Расчет стоимостного разрыва (гэга, лага) можно представить в виде следующей формулы.

$$\Delta C = (\text{Срест} - \text{Стек}) \rightarrow \text{max},$$

где:

$\Delta C$  - стоимостной лаг;

Срест – стоимость предприятия после реструктуризации;

Стек – текущая стоимость предприятия до реструктуризации.

### **5.8. Факторы**

Факторы реструктуризации – это причины обуславливающие необходимость её проведения.

Они возникают как результат воздействия со стороны конкурентов, поставщиков, потребителей, контактных аудиторий, а также внутренних конфликтов организации.

Сила воздействия со стороны внешней контактной среды и глубина конфликтов внутри организации обусловлены характером или, иначе, видом факторов.

Факторы реструктуризации условно можно сгруппировать по следующим видовым признакам:

Факторы внешней среды:

государственно-политические;

правовые;

международные;

экономические;

научно-технологические;

социально-демографические;

иные.

Факторы внутренней среды:

Качество организационно-управленческой структуры (аппарата);

Система управления персоналом;

Система управления производством;

Система материально-технического обеспечения;

Система маркетинга и сбыта;

Система управления рисками;

Система финансового обеспечения и учета;

Система управления качеством;

Система управления затратами

Успех реструктуризации зависит от перспектив и финансового состояния компании. Предприятие, начинающее реструктуризацию, должно представлять возможные изменения долговременной конкурентоспособности и финансовой ситуации. Прежде всего, трезво оценивать время необходимое для реструктуризации и срочность решения имеющихся проблем.

Если существует риск неразрешимости проблем, то реорганизация должна концентрироваться на быстрых и прямых средствах для сохранения оборотного капитала и реструктурирования долгов.

Если у предприятия нет будущего на рынке, то это не означает, что при проведении преобразований нужно концентрировать внимание только на улучшении текущей ситуации без изменений в стратегии.

Вторым фактором успеха реструктуризации является понимание управленческим составом и главным акционером (если он есть) цели проекта реструктуризации, поддержка его внедрения своевременными решениями и предоставлением достаточного количества ресурсов.

В третьих должны быть установлены измеримые критерии и адекватные методы оценки результатов реструктуризации.

Если проект реструктуризации реализуется с участием консультационных фирм, то компании должна понимать, что она ожидает от их участия и в какой степени может им доверять. Это должно быть отражено в соответствующих контрактных документах.

## 5.9. Финансовая модель

Финансовое моделирование в форме реструктурирования как элемент менеджмента, применимо:

при финансовом оздоровлении - как инструмент гибкого манипулирования резервами себестоимости, реального сокращения издержек и повышения прибыльности и ликвидности компании;

при реструктуризации развития - как инструмент повышения инвестиционной привлекательности компании или ее отдельных видов бизнеса;

Финансовые модели реструктурирования в основном обеспечивают изменение структуры источников финансирования и направлений расходования денежных средств компаний, Они представляют собой свод определенных правил, описывающих условия, порядок действий, критерии и методики оценки реструктуризации в целом или отдельных её этапов, в зависимости от изменения целей и условий ведения бизнеса.

В основе подходов к финансовому реструктурированию лежит постоянная оценка рентабельности и ликвидности бизнеса, выбор приоритетов, стратегических или тактических, и их реализация через систему управленческих действий.

Ниже приведенная Таблица иллюстрирует многообразие сочетаний выбранных факторов и типичных ситуаций для российских компаний.

В ней цели и способы финансового реструктурирования характеризуются переходом от ситуации "до" к ситуации "после" реструктурирования. Наиболее общими направлениями являются изменение объемов продаж, снижение себестоимости и генерирование положительных денежных потоков.

При расчете модели реструктуризации должны быть учтены все синергетические эффекты. Поскольку важно предусмотреть предельное влияние реорганизации.

Синергия может проявляться в двух направлениях: прямой и косвенной выгодах.

Прямая выгода - это значительное увеличение денежных потоков за счет более результативного использования активов компании.

Косвенная выгода заключается в том, что акции реформированной компании могут стать более привлекательными для инвестора. А потому их рыночная стоимость, отражающая увеличение денежных потоков, возрастет.

При реализации моделей реструктуризации связанных с выходом из ситуаций финансовой неустойчивости компании близкой к банкротству или устойчивого падения стоимости бизнеса, начальной целью мероприятий, как правило, является разработка мероприятий направленных на снижение темпов «удешевления» стоимости компании, а уже затем их развития.

Формирование модели реструктуризации развития или финансового оздоровления осуществляется с учетом трёх основных видов деятельности компаний: операционной, финансовой и инвестиционной.

Моделирование в рамках операционной деятельности в основном касается ассортимента выпускаемой продукции и управления её качеством, модернизации и реформирования технологий производства товара, взаимоотношений с покупателями и поставщиками сырья и материалов, управления производственными рисками и затратами.

Обратим, особое внимание на систему снабжения компании, обеспечивающей производственный процесс. Поскольку при сложной системе поставок комплектующих на конвейер производство может встать из-за одной позиции. Из-за комплектующих, составляющих 0,2% себестоимости изделия, завод будет терпеть убытки на все 100%. Поэтому, оценке эффективности и при необходимости реформированию должны подвергаться системы логистики. Также на логистические схемы следует обращать внимание при оценке системы сбыта продукции.

Систему логистики нужно построить таким образом, чтобы она обеспечивала стопроцентную надежность поставок. Для этого нужно понять, каковы оптимальные запасы комплектующих, которые при возможных сбоях поставок обеспечат бесперебойную работу конвейера.

Финансовые модели или схемы финансовой реструктуризации, развития или финансового оздоровления, это механизм эффективного использования свободных денежных, «страховка» от кризисных явлений и непредсказуемых действий государства (или не государства) в сфере собственности и налогообложения. В пакет таких финансовых схем входит не только управление портфелями



финансовых инструментов компаний, но и схемы финансовых расчетов, включая офшорные и использование интернет-денег, взаимозачеты, толлинг и бартер.

Практически во всех финансовых схемах участвуют посредники, которые часто снижают надежность и увеличивают риск возникновения кризисных ситуаций в области финансового обеспечения производства.

Кроме, того в случае бартера и взаимозачетов часто возникают патовые ситуации.

Финансовое моделирование невозможно без изменения структуры источников финансирования. Здесь широкое применение находят модели расчета эффекта финансового рычага, средневзвешенной (все чаще медианной) цены капитала и расчета обоснованной (справедливой, внутренней) стоимости финансовых активов.

Главным же направлением финансовой реструктуризации является инвестиционная деятельность.

Здесь большое значение имеют способы и формы инвестирования, которые в совокупности с критериями оценок и нормативными актами составляют механизм инвестирования. В России инвестиционный процесс отличен от западной модели. Прежде всего, это касается структуры сроков возврата (отдачи) инвестиций. То есть структуры объемов «длинных» и «коротких» денег.

На Западе, как правило, инвестируются "длинные заемные деньги", а текущая выручка компаний в основном служит для финансирования оборотного капитала.

Российские компании поступают наоборот. В долгосрочные проекты они инвестируют текущую выручку, а под оборотный капитал берут краткосрочные кредиты.

С точки зрения теории развития бизнеса россияне поступают неправильно. Но на это есть свои причины.

Таблица. Изменение финансовых показателей до и после реструктуризации, в зависимости от её вида.

Финансовые показатели	Условия проведения финансового реструктурирования							
	Финансовое оздоровление		Реструктуризация бизнеса в целях развития		Кризис с появлением возможностей		Кризис разрушения	
	До	После	До	После	До	После	До	После
Ликвидность	Низкая	Средняя	Не имеет значения	Средняя (высокая)	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Рентабельность	Не имеет значения	Положительная	Низкая	Высокая (средняя)	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя

Отчасти, такое инвестиционное поведение связано с особенностями российской банковской системы. Оно также хорошо помогает при резком изменении конъюнктуры рынка или политической ситуации. Например, с зависимостью от изменения порядка купли-продажи валюты. Поэтому приходилось закладывать достаточное количество контрактов на Западе под кредит. Причем под краткосрочный. А вот геологоразведочные работы, разведывательное бурение и ремонт скважин осуществляются из своей чистой выручки. Это яркий пример чисто рос-

сийского приспособления к жизни в реальных условиях, когда может произойти все что угодно.

Говоря об инвестиционных схемах, о структуре инвестиций нельзя обойти вниманием вложения в корпоративную культуру.

При всем разнообразии видов бизнеса, направлений и форм его развития, причин кризисных ситуаций всегда существует один из самых очевидных и необходимых механизмов обеспечения эффективного финансового менеджмента - это выстраивание системы мотивации и возможностей развития для персонала. В противном случае компания постоянно рискует тем, что если настанут "тяжелые времена", уйдут целые команды. Таких примеров достаточно в любой сфере. Альтернативный вариант - создание жесткой и хорошо отрегулированной системы управления, на которую минимально влияет фактор квалификации человеческого персонала. Но такой вариант возможен не во всех отраслях деятельности. Корпоративная культура требует финансовых вложений.

## Глава 6

### Реструктуризация имущественного комплекса

#### 6.1. Имущественный комплекс

Понятие имущественного комплекса определено законодательно.

Основным признаком комплексности имущества является общность этого имущества в рамках оперативного или хозяйственного владения со стороны одного или нескольких собственников.

К имущественным комплексам, как правило, относят имущество коммерческих организаций. Так же имущественным комплексом можно признать имущество кондоминиумов и ряда некоммерческих организаций.

Понятие имущественного комплекса предприятия определено статьей 132 «Предприятие» Гражданского кодекса Российской Федерации, а именно:

1. Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью.

2. Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав.

В состав предприятия, как имущественного комплекса, входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности. Включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги. А также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (коммерческое обозначение, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором».

Имущественные комплексы могут также образовываться в других организационно-правовых формах осуществления гражданско-правовых отношений собственности на имущество, например в некоммерческих партнерствах, кондоминиумах и иных видах организаций.

В современных условиях имущественные комплексы можно оценивать с позиции сложной вещи, которые, по мнению ещё римского права, делились на две группы:

вещи, искусственно объединённые человеческим трудом;

вещи, которые были и остались отдельными или собранными, но право считало их едиными из-за целого, которому эти вещи служили (улей, стадо, народ, легион, склад). Общим для обеих групп вещей являлось то, что каждая составная часть сложной вещи разделяет правовую участь целого, например элементы активов предприятия.

Как правило, Программа реструктуризации имущественного комплекса включает:

инвентаризацию имущества;

оценку его состояния;

анализ направлений и интенсивности его использования;

оценку рыночной стоимости имущества;

вывод из состава налогооблагаемой базы неиспользуемого имущества путём его отчуждения;

мероприятия по повышению эффективности использования имущества;

меры по реконструкции, модернизации производства;

организацию контроля над реализацией программ реструктуризации.

Рассмотрим вопросы реструктуризации имущественного комплекса подробнее.

Основные направления структурной перестройки имущества предприятия

Основная задача структурной перестройки предприятий (имущественного комплекса) – это создание экономически комфортных условий для их деятельности в условиях рыночной экономики.

Экономический эффект от структурной перестройки имущественного комплекса должен проявляться в виде повышения инвестиционной привлекательности компании, снижении её производственных и накладных расходов, увеличении стоимости бизнеса.

В этой связи, основные направления реструктуризации имущественного комплекса могут быть следующими: передача имущества эффективным собствен-

никам; повышение самостоятельности структурных подразделений; снижение непроизводительных затрат, связанных с избыточными фондами; выделение и продажа неиспользуемой части имущественного комплекса.

Охарактеризуем основные мероприятия в рамках названных направлений.

При передаче имущества эффективным собственникам в основном проводятся мероприятия, реализуемые в рамках сделок:

по продаже собственных акций компании находящихся на её балансе мажоритарным акционерам;

M&A (Mergers and Acquisitions - слияний и поглощений), LBO (Leveraged buyout - выкуп компании покупателями за счет заемных средств), MBO (Management buyout – выкуп компании собственным менеджментом), передачи имущества в аренду (лизинг).

#### *Сделки M&A*

Эти сделки реализуются по трем основным направлениям: горизонтальное слияние, вертикальное слияние и конгломератное слияние.

Горизонтальное слияние – это объединение компаний одной отрасли, специализирующихся в одинаковых процессах. Например, на процессе переработки нефти в нефтяной отрасли или разведению крупного рогатого скота, в животноводстве и т.п. Это приводит к сокращению дублирующих должностей персонала, выявлению и продаже дублирующего оборудования и иных активов, следовательно, к сокращению затрат и получению выгод от продаж. Вследствие этого, эффективность объединенной компании, по критерию стоимости бизнеса, будет выше, чем суммарная эффективность компаний до объединения.

Вертикальное слияние - это объединение компаний одной отрасли, специализирующихся в разных процессах. Например, объединение, в различных сочетаниях, компаний занимающихся одна добычей нефти, другая её переработкой, третья транспортировкой, четвертая реализацией нефтепродуктов. В результате объединения может быть сформирована компания, имеющая полный цикл производства и реализации нефтепродуктов. Эффективность объединенной компании вырастет, так как весь операционный цикл - сбыт и производство нефтепродуктов, будет контролировать менеджмент одной компании. Поэтому вероятно уменьше-

ние сбоев при сбыте и поставках нефтепродуктов. А это гарантирует успех новой компании. Цена ее акций только увеличится.

Конгломератное слияние или образование конгломерата – это объединение компаний разных отраслей. Например, металлургическая компания покупает страховой или банковский бизнес. Такое объединение диверсифицирует риски металлургической компании, т.к. при падении спроса на металл, спрос на страховые или банковские услуги не пострадает, и, компания сможет получать денежный поток от своего «побочного» бизнеса.

Главная причина слияний и поглощений - это "эффект синергии". Его суть в следующем. Компания А объединяется с компанией Б, в результате новая компания АБ из-за возросшей эффективности стоит больше, чем суммарно стоили компании А и Б. Проще говоря, в этом случае  $1+1=3$ , а не 2.

Синергетический эффект достигается, как правило, за счет:

большей покупательной способности (известно - чем больше размер контракта, тем большую скидку предоставляет поставщик);

сокращения операционных издержек;

налоговых льгот, если у одной из компаний есть такой ресурс;

более низких ставок при привлечении займов, если одна из компаний имеет хорошую кредитную историю;

более известного товарного знака, если одна из компаний большое внимание уделяла развитию бренда;

создания полного цикла производства и реализации товара или услуги, что сокращает расходы и увеличивает скорость оборота производимых товаров.

Конечно, от поглощения выигрывают далеко не все поглощаемые компании и их руководство. Чтобы предотвратить поглощение компании, руководство поглощаемых компаний предпринимает действия, направленные на резкое увеличение стоимости поглощаемой компании (компании-мишени). Это может сделать сделку M&A не выгодной, особенно если речь идет о поглощении за заемные средства.

LBO - сделка, при которой инвестор покупает контрольный пакет акций компании и при этом большая часть средств, необходимых для покупки, привлекается им в виде кредита.

Такие кредиты привлекаются от банков или на рынках долгового капитала. Источником выплаты процентов и погашения тела кредита являются денежные потоки покупаемой компании. Обеспечением по такому кредиту выступают активы приобретаемого бизнеса, и иногда активы покупающей компании.

Обычно доля долгового финансирования в общем объеме средств, необходимых для покупки, лежит в пределах 50%-70%.

Для покупателя покупка бизнеса через LBO имеет ряд преимуществ:

покупателю за счет собственных средств необходимо финансировать только небольшую часть стоимости покупаемого актива;

если стоимость долгового финансирования меньше ожидаемой доходности от инвестиции в покупаемый актив, то LBO существенно увеличивает доход на собственные средства покупателя, использованные для этой покупки.

Наиболее вероятными объектами LBO являются компании с достаточно хорошим кредитным рейтингом.

В этом случае устойчивый денежный поток, низкий финансовый рычаг в текущий момент, предсказуемый уровень капитальных затрат являются положительными факторами в принятии решения о сделке LBO.

Операции MBO - это выкуп доли компании собственным её менеджментом. Обычно применяются в случаях нахождения компании в затруднительном экономическом положении, когда собственники-акционеры компании отказываются её финансировать далее. В большинстве случаев MBO происходит за счет третьих лиц: банков или частных акционерных фондов (private equity fund), поскольку обычно менеджмент не располагает достаточными средствами, чтобы выкупить долю своей компании.

Вторым направлением реструктуризации имущественного комплекса является повышение самостоятельности структурных подразделений и (или) децентрализация.

Повышение самостоятельности структурных подразделений предприятия достигается делегированием им соответствующих полномочий. Такой процесс называют децентрализацией. Децентрализацию необходимо делать, когда масштабы управления слишком обширны и «заорганизованы».



Процесс децентрализации включает в себя передачу от вышестоящих руководителей нижестоящим руководителям полномочий на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель. От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации.

Процесс обратный децентрализации называется централизацией.

Централизация означает концентрацию задач управления, а децентрализация - разделение задач по определенным признакам.

Излишняя централизация сдерживает инициативу среднего и низшего звена руководителей.

Причины, определяющие степень децентрализации управления включает в себя:

восприимчивость к новым идеям;

готовность передать решение определенных вопросов низшему звену управления;

готовность доверять нижестоящим руководителям;

стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

К направлению реструктуризации имущественного комплекса путём повышения самостоятельности структурных подразделений также относится преобразование определенных структурных подразделений в филиалы или юридически самостоятельные компании. В этом случае сохраняется возможность сохранения собственности владельцев материнской компании в случае вероятного её банкротства.

Третье направление реструктуризации имущественного комплекса сосредоточено на снижении непроизводительных затрат, связанных с избыточными фондами. То есть осуществляется изменение структуры активов компании за счет выявления излишков различных видов активов – земель, зданий, оборудования, сырья и материалов, полуфабрикатов и т.п. После чего, в зависимости от назначения актива, его излишки могут быть проданы или переданы в коммерческую аренду.

Четвертое направление реструктуризации имущественного комплекса – это выделение и продажа неиспользуемой части предприятия. К такому имуществу могут быть отнесены различного рода «недострои». То есть, объекты капитальных вложений, строительство и монтаж которых прекращен по различным причинам, например в связи с недостаточностью финансирования. К ним также может быть отнесено вспомогательное производство, функционирование которого невозможно в связи с недостаточностью средств на его содержание. В особо тяжелых финансовых ситуациях объектом продажи и сдачи в аренду может быть часть основного производства.

Выбор направления реструктуризации имущественного комплекса и конкретных процедур в рамках этих направлений является для каждого реструктурируемого предприятия индивидуальным.

## **6.2. Децентрализация**

Преимущества преобразования подразделений крупной компании в самостоятельные организации заключаются в возможности:

- влияния на деятельность дочерних фирм путем управления пакетами их акций, находящихся в собственности головного предприятия.

- повышения оперативной финансово-экономической самостоятельности подразделения.

- снять с головной компании нагрузку по финансированию её подразделений, деятельность которых, не является необходимой для развития основного производства.

- привлечения для формирования уставных капиталов создаваемых дочерних фирм средств внешних инвесторов.

- осуществлять преобразование постепенно, по мере готовности подразделений компании к деятельности в виде самостоятельного юридического лица

Недостатки, такой децентрализации, связаны с возникновением:

- определенных предпосылок для распада производственной системы предприятия. Во избежание этого необходимо установление жесткого контроля над движением прав собственности:

- проблем, обусловленных созданием и регистрацией новых юридических лиц:

необходимости изменения в ряде случаев характера и содержания производственно-технологических и экономических взаимоотношений между подразделениями предприятия:

изменений характера деятельности подразделений, преобразуемых в дочерние фирмы.

Такой вариант децентрализации целесообразен, если из состава компании можно выделить ряд структурных подразделений, технологически слабо связанных с основным производством. Это могут быть подразделения, связанные с обслуживанием основного производства, Или подразделения позволяющие создавать новые фирмы, способные использовать научно-технологические разработки основного предприятия для организации производства новых видов продукции.

В качестве базового условия целесообразности этой формы децентрализации (разделения) является более высокая эффективность функционирования подразделения вне крупного предприятия, чем в его составе.

Возможности самостоятельной хозяйственной деятельности вспомогательного (непрофильного) подразделения определяются:

наличием товарного выпуска и долей последнего в общем производстве:

фактическими темпами товарного роста товарного выпуска (в натуральном выражении и по стоимости) и требуемыми для обеспечения безубыточной работы в случае прекращения основного производства предприятия:

уровнем рентабельности продукции.

фактической (и прогнозируемой после вычленения) степенью технологической зависимости от других подразделений компании, например, измеряемой долей затрат на продукцию этих подразделений в себестоимости производства.

Общим условием преобразования вспомогательных (непрофильных) подразделений компании в самостоятельные дочерние фирмы является наличие спроса на их продукцию (услуги), достаточного для того, чтобы компенсировать сокращение загрузки мощностей в результате закрытия основного производства.

В процессе децентрализации могут проявить себя следующие проблемы: кассовый разрыв, снижение качества продукции, потеря кадров, разногласия акционеров и управляемость менеджмента.

### *Кассовый разрыв*

После выделения актива в самостоятельный бизнес затраты всего холдинга, как правило, действительно сокращаются уже в ближайшее время.

Но происходит это не за счет снижения стоимости услуг или продукции выведенного подразделения. Цена услуг и продукции, напротив, увеличивается. В краткосрочном периоде успехи самостоятельного хозяйствования бывшего цеха не впечатляют. Недостаток бизнес опыта менеджмента и отсутствие стройной системы маркетинга и сбыта ведут к уменьшению дохода. Затраты вновь созданной самостоятельной компании значительно увеличиваются. В связи с формированием самостоятельного административного аппарата (бухгалтерии, отделов развития, продаж, кадров и пр.), вынужденных расходов на обновление производственных фондов, пересмотра политики управления персоналом.

Под давлением высокой цены (и впервые осознав, что за эти услуги и продукцию надо платить) прочие подразделения холдинга сокращают потребление услуг и закупки данной продукции. Иногда довольно ощутимо (на 15-50%). Это приводит к практически мгновенному сокращению затрат.

Но вот возникший у нового предприятия кассовый разрыв в 30 процентах случаев его "добивает", приводит к банкротству.

Более эффективной является стратегия постепенного вывода, реализованная в форме соглашений о гарантированном объеме поставок в течение определенного стартового периода (в среднем оптимальным для окончательного становления выведенного бизнеса является срок в полтора года; в течение этого времени объемы гарантированных поставок планомерно снижаются до нуля).

### *Снижение качества продукции и услуг.*

Дополнительным аргументом для создания некоего переходного периода является следующий факт.

В 80 процентах случаев ожидания получить рост качества услуг и продукции за счет равноправного доступа (и, следовательно, высокой конкуренции) бывшего собственного подразделения и сторонних независимых компаний не оправдываются.

Причин тому несколько.

Во-первых, отсутствие регламентированной системы и опыта проведения конкурсных процедур в рамках закупок услуг и продукции выделенного направления приводят к выбору неудачных поставщиков. Они могут грамотно подготовить выгодное конкурсное предложение, но фактически неспособны обеспечить необходимые качество и сроки выполнения.

Во-вторых, любой сторонний поставщик оказывается не в состоянии сразу "встроиться" в бизнес-процессы холдинга, приспособиться к установившемуся там документообороту и регламентам.

Кроме того, менеджмент самого холдинга оказывается не готов быстро согласовывать предложения незнакомых людей (а не коллег по работе).

Это также приводит к срыву сроков.

В итоге сразу после вывода одного из бизнес-направлений холдинг начинает закупать около 60 процентов традиционной номенклатуры этого направления на стороне, но затем, через два-три квартала, разочаровавшись в независимых поставщиках, возвращается к минимуму сторонних закупок, так и не получив сколько-нибудь достойного роста качества. Как яркий пример здесь можно привести итоги реструктуризации энерго-ремонтной деятельности в холдинге ОАО РАО "ЕЭС России".

Данных проблем можно было бы избежать, приняв следующие меры:

предварительно осуществив максимально возможную стандартизацию процесса и номенклатуры закупок;

в течение стартового периода, обеспечив планомерный рост закупок "на стороне", накопив необходимый опыт проведения конкурсных процедур и сформировав рынок сторонних независимых компаний;

предварительно создав и "обкатав" с поставщиками регламент взаимодействия по учетному и управленческому документообороту, контролю качества и сроков, приемке работ/продукции (единый для выделенной компании и для сторонних поставщиков).

#### *Потеря кадров*

Одной из самых серьезных проблем оказывается проблема потери квалифицированного персонала: отдельные специалисты могут быть психологически не готовы к работе в новых условиях. Плюс к этому в период становления компа-

нии учащаются попытки конкурентов "переманить" ведущих профессионалов к себе. Очевидных и однозначных решений в этом вопросе быть, видимо, не может, но отдельные меры могут оказаться действенными.

Разногласия акционеров.

В ряде случаев у собственников бизнеса наступает момент, когда они расходятся во взглядах на дальнейшие планы его развития и договариваются разделить бизнес.

В подобных случаях часто перестает работать сложившийся ранее порядок принятия акционерами стратегических решений. Такая ситуация способна надолго заблокировать нормальную текущую деятельность выделенного общества.

Эффективным способом выхода из подобных тупиковых ситуаций может стать заключение акционерного соглашения.

Согласно статьи 32.1. Акционерным соглашением признается договор об осуществлении прав, удостоверенных акциями, и (или) об особенностях осуществления прав на акции.

По акционерному соглашению его стороны обязуются осуществлять определенным образом права, удостоверенные акциями, и (или) права на акции и (или) воздерживаться (отказываться) от осуществления указанных прав.

Акционерным соглашением может быть предусмотрена обязанность его сторон голосовать определенным образом на общем собрании акционеров.

Согласовывать вариант голосования с другими акционерами, приобретать или отчуждать акции по заранее определенной цене и (или) при наступлении определенных обстоятельств, воздерживаться (отказываться) от отчуждения акций до наступления определенных обстоятельств, а также осуществлять согласованно иные действия, связанные с управлением обществом, с деятельностью, реорганизацией и ликвидацией общества.

Таким образом, Акционерное соглашение - это договор между всеми или отдельными акционерами, который может затрагивать различные аспекты отношений сторон, в т. ч.:

порядок взаимодействия сторон акционерного соглашения в процессе управления обществом;

обязательства сторон голосовать определенным образом на общих собраниях акционеров;

порядок урегулирования возможных конфликтов и др.

*"Управляемость" менеджмента.*

При организации нового бизнеса часто не удается перенести сформировавшийся в материнской компании устойчивый баланс в распределении полномочий между собственниками и менеджерами.

Это заставляет искать такой метод руководства, который бы обеспечивал независимость операционной деятельности компании от слишком частого вмешательства владельцев, гарантируя одновременно, что все стратегические решения будут приниматься только с согласия акционеров.

В решении подобной задачи очень высокую практическую ценность имеют:

разработка и контроль исполнения менеджментом целевых стратегических показателей развития компании (ключевых показателей эффективности);

создание действенного механизма периодической и непредвзятой проверки финансово-хозяйственной деятельности дочерней компании и т. п.

Особого внимания при разделении активов требует проблема кассового разрыва. В первоначальный период своего существования, выделенный бизнес может вообще ничего не стоить. Так как финансовые потоки в этом случае еще не отлажены, показатели деятельности не отражают реальных возможностей по доходности и прибыли. Отсюда могут возникнуть проблемы с кредитованием, с привлечением перспективных кадров, затруднится диалог со сторонними инвесторами. Однако нивелировать большинство сложностей можно и нужно.

Один из элементов успеха - детально спланированная и тщательно проведенная подготовительная работа на основе предварительно разработанной программы. При этом опыт показывает, что наиболее эффективной является программа с горизонтом планирования деятельности в три года: такой срок заставляет активно мобилизовать внутренние ресурсы и очень серьезно относиться к рискам.

Слишком близкий или, напротив, слишком дальний горизонт не позволит новой компании предельно сконцентрироваться на критических направлениях.

Еще один важный фактор реструктуризации - фокусировка на продаже.

Даже если в первоначальных задачах реорганизации и не стоит продажа выделенного бизнеса инвесторам, необходимо строить новый бизнес по самым высоким стандартам стороннего стратегического покупателя. Подобный ориентир будет заставлять компанию стремиться к признанию и прозрачности и тем самым более четко позиционироваться на рынке.

### **6.3. Интеграция**

Холдинг - акционерное общество, являющееся владельцем крупного (контрольного) пакета или всех акций некой совокупности самостоятельных компаний, осуществляющее контроль и координацию их деятельности.

Реструктуризация крупной компании в холдинг предусматривает создание на его базе нескольких самостоятельных акционерных обществ.

При этом функцию координации выполняет специальная вновь созданная организация. Её часто называют «головной».

Головная организация является собственником пакетов акций акционерных обществ входящих в холдинг – дочерних компаний.

Как правило, головная компания владеет контрольным пакетом акций дочерних компаний. На этой основе она координирует их деятельность.

Преобразование компании в холдинг дает возможность обеспечить рациональное сочетание самостоятельности отдельных производств при гарантии сохранения целостности производственной и (или) коммерческой системы.

Преимущества холдинга:

- повышается степень самостоятельности структурных подразделений компании, в связи с их преобразованием в самостоятельные предприятия.
- сохраняется целостность производственной и (или) коммерческой системы, так как существует возможность регулирования деятельности дочерних компаний, позволяющая при необходимости объединять усилия всех подразделений холдинга для решения задач, значимых для всей организации.
- создание самостоятельных специализированных фирм, производящих определенный товар (услуги), что может сформировать благоприятные условия для привлечения средств сторонних инвесторов в развитие перспективных производств.



- деятельность головной компании концентрируется на решении исключительно стратегических задач, что особенно важно для компаний, действующих в сфере разработки и производства наукоемкой продукции.

- в холдинге сравнительно легко учесть производственно-технологические особенности отдельных предприятий, формируемых на базе тех или иных структурных подразделений материнской компании.

Так при реформировании предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК) из состава материнской компании могут быть выделены структурные подразделения, выпускающие гражданскую продукцию и не участвующие в выпуске продукции специального назначения. Это дает возможность получить более льготный режим для привлечения частных, в том числе и иностранных инвесторов.

С другой стороны, создание самостоятельных компаний на базе технологических цепочек, осуществляющих выпуск специальной продукции, дает возможность сконцентрировать на данных производствах бюджетные дотации и обеспечить развитие за счет государственного заказа. В данном случае органы государственной власти получают ясное представление об объеме затрат необходимых для выпуска продукции спецназначения.

Также, в самостоятельные юридические лица могут быть преобразованы научно-исследовательские и опытно-конструкторские подразделения материнской компании, что может облегчить им получение определенных налоговых льгот.

Недостатки холдинга:

Значительные организационные сложности, обусловленные необходимостью создания нескольких новых юридических лиц и налаживания новой системы взаимодействия между ними.

Холдинг может быть организован только на базе тех компаний, из состава которых можно выделить: подразделения, расположенные на различных производственных площадках; практически независимые производства; самостоятельные технологические цепочки.

#### **6.4. Аренда и траст**

Передача имущества в аренду и (или) траст является направлением реструктуризации по передаче имущества компании более эффективному менеджменту. То есть аренда или траст должна давать больший доход, чем использование актива самой компанией.

##### *Арендные отношения*

Существует несколько схем арендных отношений.

Они различаются принципами управления недвижимым имуществом при его сдаче в аренду и налоговыми последствиями.

Рассматривая схемы арендных отношений, следует иметь в виду, что арендодателем может выступать не только, но и третьи лица, если допускается законом и собственником имущества. Однако законом или собственником могут предусматриваться случаи, когда сдача имущества в аренду осуществляется третьими лицами.

Можно выделить четыре законных способа сдачи имущества в аренду:

непосредственно собственником имущества (ст. 606 ГК РФ);

субаренда (ст. 615 ГК РФ);

передача функций по сдаче имущества в аренду третьим лицам на основании агентского договора (ст. 1005 ГК РФ);

передача функций по сдаче имущества в аренду третьим лицам на основании договора доверительного управления (ст. 1012 ГК РФ).

При выборе способа арендных отношений с арендаторами в первую очередь во внимание принимают экономическую целесообразность, во-вторых необходимость управления недвижимым имуществом при его сдаче в аренду (ремонт, оказание коммунальных и эксплуатационных услуг) самостоятельно или через третьих лиц.

Рассмотрим вышеназванные способы подробнее.

##### *Аренда от собственника*

В этом случае необходимо учитывать, что согласно ст. 612 ГК РФ арендодатель отвечает за недостатки сданного в аренду имущества, полностью или частично препятствующие пользованию им, даже если во время заключения договора аренды он не знал о них.

Арендодатель также обязан производить за свой счет капитальный ремонт переданного в аренду имущества, если иное не предусмотрено законом или договором аренды.

Капитальный ремонт должен осуществляться в срок, установленный контрактом, а если он не был определен в нём или был вызван неотложной необходимостью – то в разумный срок. Все вопросы, не регламентированные законодательством Российской Федерации, стороны определяют в договоре аренды.

Весьма существенны вопросы налогообложения

НДС

Статьей. 146 НК РФ обязанность по уплате НДС в бюджет возложена на арендодателя. Арендатор, в свою очередь, имеет право на вычет суммы налога, указанной в счете-фактуре арендодателя, при наличии документа, подтверждающего факт принятия к учету оказанной услуги. Таким документом может являться акт приема-передачи арендуемого имущества. При этом вычет предоставляется арендатору независимо от состояния его расчетов с арендодателем.

Налог на прибыль

Арендные платежи за арендуемое имущество относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией продукции (подп. 10 п. 1 ст. 264 НК РФ).

Для документального подтверждения расходов в виде арендных платежей арендатору достаточно иметь договор аренды, заключенный в соответствии с требованиями гражданского законодательства, и акт приема-передачи арендованного имущества.

Эти документы наряду со счетами и платежными документами об уплате арендных платежей являются достаточным документальным подтверждением понесенных арендатором расходов в виде арендных платежей.

Коммунальные и эксплуатационные услуги

На практике в договор аренды часто включается условие о том, что сверх сумм арендной платы арендатор возмещает арендодателю понесенные им эксплуатационные расходы, связанные с арендуемым имуществом (стоимость коммунальных услуг, услуг связи, по охране и т.п.). В этом случае арендатор, как прави-

ло, ежемесячно возмещает арендодателю указанные расходы на основании счетов, полученных от последнего.

Следует обратить внимание, что на сегодняшний день у арендаторов практически нет шансов получить вычет по НДС в части затрат, возмещенных арендодателю сверх сумм арендной платы в виде компенсации стоимости услуг по электроснабжению, коммунальных услуг, услуг связи, по охране и уборке арендуемых помещений.

Однако существуют способы, позволяющие избежать это.

Способ 1. Арендатор заключает договоры на коммунальные услуги (услуги связи и пр.) непосредственно с поставщиками этих услуг. Правда, в большинстве случаев у арендатора нет такой возможности. В частности, для того чтобы заключить договор электроснабжения, абоненту (потребителю энергии) необходимо располагать энергопринимающим устройством, присоединенным к сетям энергоснабжающей организации, что невозможно при аренде отдельных помещений в здании.

Способ 2. Стоимость коммунальных услуг включается в арендную плату. Как правило, в таком случае арендная плата состоит из двух частей – постоянной и переменной. При этом переменная часть эквивалентна сумме коммунальных платежей (услуг связи и пр.), потребляемых арендатором за месяц. При данном варианте арендодатель выставляет арендатору счета-фактуры на всю сумму арендной платы (как постоянную, так и переменную части), а арендатор ставит к вычету всю сумму НДС, указанную в счете-фактуре арендодателя.

Таким образом, сдача имущества в аренду непосредственно собственником недвижимого имущества налагает на него определенные обязательства. В том числе по регулированию договорных отношений с арендаторами, коммунальными и эксплуатационными организациями – заключение и исполнение договоров, контроль за поступлением арендной платы, осуществление капитального ремонта, выставление счетов и счетов – фактур, в том числе, по коммунальным и эксплуатационным услугам, уплата налогов.

#### Субаренда

Как указывалось выше, арендатор вправе с согласия арендодателя (собственника имущества) сдавать арендованное имущество в субаренду (поднаем).

Такая сделка оформляется договором между первоначальным арендатором и субарендатором. В этом случае у арендодателя не возникает каких-либо взаимоотношений с субарендатором.

Взаимоотношения собственника (арендодателя) и первоначального арендатора строятся по обычной арендной схеме. Опасность сделки субаренды в том, что имущество попадает в руки лица, которое не связано с арендодателем никакими обязательствами.

#### Вопросы налогообложения субаренды

К договорам субаренды применяются правила о договорах аренды, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

#### *Агентский договор и доверительное управление (траст)*

##### Агентский договор

По агентскому договору одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала.

По сделке, совершенной агентом с третьим лицом от своего имени и за счет принципала, приобретает права и становится обязанным агент, хотя бы принципал и был назван в сделке или вступил с третьим лицом в непосредственные отношения по исполнению сделки. Если же сделка совершена агентом с третьим лицом от имени и за счет принципала, права и обязанности возникают непосредственно у принципала.

Агентский договор, в котором принципал передает агенту право требования долга, называется договором цессии.

##### Доверительное управление (траст)

По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя). При этом передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему.

Доверительный управляющий, осуществляя доверительное управление имуществом, вправе совершать в отношении этого имущества в соответствии с договором доверительного управления любые юридические и фактические действия в интересах выгодоприобретателя.

Таким образом, договорные отношения у арендодателя с арендатором отсутствуют, поскольку договоры заключаются между агентом (доверительным управляющим) и арендатором. По условиям агентского договора или договора доверительного управления имуществом вся сумма дохода, полученная от использования имущества, передается собственнику имущества, а собственник имущества производит оплату агентского вознаграждения или вознаграждение доверительному управляющему.

Отличие агентского договора от договора доверительного управления следующие:

при доверительном управлении происходит обособление имущества, передаваемого в доверительное управление, от иного имущества собственника и имущества доверительного управляющего;

агент по договору может выступать от имени принципала (собственника), а по договору доверительного управления это исключено;

по агентскому договору агент может вступать в отношения с третьими лицами, при доверительном управлении возложение обязанностей на третье лицо неприемлемо;

агентский договор всегда возмездный, тогда как доверительное управление может осуществляться как на возмездных, так и на безвозмездных началах;

в отличие от доверительного управляющего, собственник имущества (принципал) вправе вмешиваться в деятельность агента по исполнению поручения;

договор доверительного управления недвижимым имуществом обязательно подлежит регистрации в Федеральной регистрационной службе.

В настоящее время наиболее оптимальной и часто используемой схемой построения арендных отношений является передача имущества в аренду через агента на основании агентского договора, который предоставляет полномочия по управлению имуществом и обеспечению коммунальными и иными услугами.

Собственник имущества в данном случае обязан оплачивать вознаграждение агенту и производить оплату налогов и сборов в бюджет и вправе контролировать деятельность агента.

### **6.5. Продажи**

Продажа необоротных активов может проводиться:

- в рамках в производственной (технологической) реструктуризации компании обеспечивающей рост компании;
- связи мероприятиями финансового оздоровления, обеспечивающими повышение платежеспособности компании;
- в рамках реструктуризации финансового (инвестиционного) портфеля компании.

В состав необоротных активов, в соответствии с Положением по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации» (ПБУ 4/99), входят:

#### 1. Нематериальные активы:

права на объекты интеллектуальной (промышленной) собственности; патенты, лицензии, товарные знаки, знаки обслуживания, иные аналогичные права и активы;

организационные расходы;

деловая репутация организации.

#### 2. Основные средства:

земельные участки и объекты природопользования;

здания, машины, оборудование и другие основные средства;

незавершённое строительство.

#### 3. Доходные вложения в материальные ценности:

имущество для передачи в лизинг;

имущество, предоставляемое по договору проката.

#### 4. Финансовые вложения:

инвестиции в дочерние общества;

инвестиции в зависимые общества;

инвестиции в другие организации;

займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев;

прочие финансовые вложения.

В целях отбора объектов необоротных активов для продажи в рамках реструктуризации или финансового оздоровления проводится их анализ, по состоянию на конкретную дату, который позволяет мобилизовать финансовые ресурсы организации и оптимизировать организационную и (или) производственную структуры компании.

Направление такого анализа представлено ниже, в форме таблиц.

Таблица. Нематериальные активы

№ п/п	Виды	Стоимость	Амортизация	Используется (не используется).	Возможность продажи	Возможность переуступки в порядке долевого участия
1	2	3	4	5	6	7
1	Лицензия					
2	Торговая марка					
3	Патент					
4	Программный продукт					

Таблица. Финансовые вложения

№ п/п	Виды вложений	Наименование	Справедливая стоимость	Рыночная стоимость	Возможность продажи	Возможность переуступки в порядке долевого участия
1	2	3	4	5	6	7
1	Акции					
2	Облигации					
3	Вексели					
4	Иные формы					

Таблица. Незавершенное строительство

№ п/п	Объект	Стоимость, тыс. руб.		Степень готовности. %	Возможность использования	Возможность продажи	Возможность переуступки в
		План.	Факт.				
1	2	3	4	5	6	7	8



Таблица. Здания и сооружения (раздельно производственного и непроизводственного назначения)

№ п/п	Наименование	Площадь, кв. м	Балансовая стоимость, тыс. руб.	Износ (амортизация) тыс. руб.	Неиспользованная площадь, кв. м	Подлежит				Возможность использования для другой продукции
						сдаче в аренду	продаже	реконструкции и ремонту		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Таблица. Склады

№ п/п	Наименование	Площадь, кв. м	Балансовая стоимость, тыс. руб.	Износ (амортизация)	Неиспользованная площадь, кв. м	Подлежит			Возможность использования для другой продукции
						сдаче в аренду	продаже	реконструкции и ремонту	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблица. Объекты социально-культурного назначения

№ п/п	Наименование	Площадь, кв. м	Балансовая стоимость, тыс. руб.	Износ (амортизация)	Неиспользованная площадь, кв. м	Подлежит			Возможность использования для
						сдаче в аренду	продаже	реконструкции и ремонту	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблица. Оборудование действующее

N п/п	Наименование	Марка	Кол-во ед. (шт.)	Балансовая стоимость	Износ (амортизация)	Степень загрузки (раб. время к времени смены)	Кол-во ед. по направлению возможного использования			Примечание
							в рентабельном пр-ве	в нерентабельном пр-ве	в перепрофилированном производ-	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Таблица. Оборудование, не используемое

№ п/п	Наименование	Марка	Кол-во ед. (шт.)	Балансовая стоимость	Износ (амортизация)	Кол-во ед. по направлению возможного ис-						Необходимые затраты	Предполагаемое поступление	Примечание
						при росте объёмов пр-ва	ремонт	модернизация	сдача в аренду	продажа	утилизация			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Таблица. Потребность в новом оборудовании

№ п/п	Наименование оборудования	Вид оборудования		Требует (нетреб.) монтажа (да, нет)	Предполагаемая стоимость приобретения			Примечание
		Специальное	Универсальное		Всего (тыс. руб.)	В том числе		
						оборуд. (тыс. руб.)	монтаж (тыс. руб.)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

С точки зрения финансовых аспектов антикризисного управления продажа необоротных активов - это мероприятие по упорядочению активов компании на основе критериев рыночной экономики.

В отличие от организационной и производственной реструктуризации, финансовая реструктуризация в форме продажи активов не может растягиваться на годы. Так как она обусловлена критическим финансовым состоянием бизнеса. Поэтому финансовое оздоровление должно проводиться быстро, иначе оно просто потеряет смысл. Главное при этом достигнуть приемлемой для всех заинтересованных лиц договоренности по долгам.

К преимуществам данной процедуры относится быстрое получение значительной суммы денежных средств, в которых крупные предприятия остро нуждаются.

Более того, для компаний, финансовое положение которых является очень тяжелым, такой подход можно рассматривать не только как оптимальный, но и единственно возможный.

Его главный недостаток - безвозвратная потеря части основных фондов компании, следовательно, отсутствие в будущем возможности быстро, без новых инвестиций, увеличить объем производств. Но для бизнеса находящегося на грани

банкротства, это неактуально. Для тех, кто испытывает временные трудности, такой подход излишне радикален.

### **6.6. Консервация**

Не задействованные в производственном и (или) коммерческом процессе основные средства не приносят финансовой отдачи. Они снижают её, так как компании должны нести финансовое бремя по их содержанию и уплате налога на имущество от их стоимости. Все это ухудшает финансовое состояние и положение компании на рынке.

Одним из способов решения этой проблемы является консервация основных средств.

Консервация основных средств может производиться по решению руководителя предприятия. А также по решению федеральных органов исполнительной власти и соответствующих министерств и ведомств, если в уставном капитале предприятия есть доля государственной собственности.

Включение затрат по содержанию законсервированных объектов в пределах сметы в состав внереализационных расходов для формирования финансового результата и целях налогообложения не зависит от того, кем принято решение о консервации.

Положением по бухгалтерскому учету "Учет основных средств" ПБУ 6/01" и статьей 256 Налогового кодекса Российской Федерации (ред. от 03.07.2016), в течение срока полезного использования объекта основных средств, начисление амортизационных отчислений не приостанавливается, Кроме случаев перевода его по решению руководителя организации на консервацию на срок более трех месяцев. А также в период восстановления объекта, продолжительность которого превышает 12 месяцев.

Поскольку законсервированные основные средства временно выводятся из состава основных средств, то начисление налога на имущество от их стоимости может не производиться.

Предприятие может пользоваться указанной льготой по налогу на имущество только в случае принятия решения о консервации имущества этого предприятия (не являющегося государственным предприятием) компетентным законодательным (представительным) органом субъекта Российской Федерации или соот-

ветствующим органом исполнительной государственной власти по месту расположения данного юридического лица.

Консервация помогает сохранить характеристики объектов основных средств, необходимые для их эксплуатации в дальнейшем, так как при консервации прекращается использование объектов основных средств, принимаются дополнительные меры для поддержания их в исправном состоянии, ограничивается доступ посторонних лиц к объекту основных средств либо объект ОС помещается в специально отведенное для хранения место.

Порядок перевода объекта основных средств на консервацию приведен в нижеследующей таблице.

Таблица. Порядок перевода объекта основных средств на консервацию

Процедура	Ответственный
1. Составить заявку на перевод объекта ОС на консервацию	Инициатор перевода
2. Завизировать заявку у главного бухгалтера	Главный бухгалтер
3. Направить заявку руководителю компании для принятия решения	Инициатор перевода
4. Создать комиссии по инвентаризации и по переводу объекта основных средств на консервацию ОС, а также оценки технического состояния этих объектов при их последующего расконсервирования	Руководитель
5. Провести инвентаризацию консервируемых объектов ОС	Комиссия
6. Произвести оценку экономической целесообразности консервации ОС	Комиссия
7. Оформить заключение о консервации объекта ОС	Комиссия
8. Передать материалы по переводу объекта ОС на консервацию руководству компании	Председатель комиссии
9. Издать приказ руководителя компании о переводе объекта ОС на консервацию	Руководитель
10. Оформить акт о переводе объекта основных средств на консервацию	Председатель комиссии
12. Составить смету расходов на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов	Комиссия

Для того чтобы грамотно осуществить обратный процесс – расконсервирование основных средств, компания также должна оформить соответствующие документы.

Налогообложение законсервированных основных средств.

НДС

Поскольку затраты по объектам основных средств, переведенным на консервацию, не связаны с осуществлением операций, являющихся объектами обложения НДС, то организация не может принять к вычету входной НДС по данным расходам.

Вместе с тем, в арбитражной практике можно встретить решения, в которых судьи указывают, что организации имеют право на вычет по НДС по договорам на оказание услуг по содержанию законсервированного оборудования.

#### Налог на прибыль

Расходы на консервацию и расконсервирование производственных мощностей и объектов, равно как и затраты на их содержание в период консервации, учитываются в качестве внереализационных расходов (подп. 9 п. 1 ст. 265 НК РФ).

По мнению Минфина России, предприятие имеет право отразить в налоговом учете расходы на коммунальные услуги и ремонт для поддержания законсервированного объекта основных средств (письмо от 20.07.2007 N 03-03-06/1/507).

А вот арендные платежи за землю в отношении участка, на котором располагаются законсервированные объекты ОС, к указанным расходам не относятся. Об этом говорится в письме УФНС России по г. Москве от 02.09.2005 N 20-12/62488.

Для содержания объектов основных средств, находящихся на консервации, организации нередко приобретают оборудование, различные материалы, выплачивают заработную плату обслуживающему персоналу за счет привлеченных кредитов.

Расходы в виде процентов по кредитам, выданным на приобретение оборудования, в период консервации работ по монтажу оборудования учитываются при определении налоговой базы по налогу на прибыль в составе внереализационных расходов в размере, не превышающем установленного ст. 269 НК РФ.

Расходы на разработку типового проекта на консервацию объектов основных средств также могут быть учтены для целей налогообложения. При условии использования данного проекта при осуществлении деятельности организации. Указанные расходы учитываются при определении налоговой базы по налогу на

прибыль в том налоговом (отчетном) периоде, в котором данный типовой проект впервые был использован при консервации объекта основных средств.

При этом следует иметь в виду, что в соответствии с п. 1 ст. 252 НК РФ расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, произведенные для осуществления деятельности, направленной на получение дохода.

Иногда на консервацию переводят основные средства, не относящиеся к производственным объектам.

До консервации расходы (амортизация, затраты на содержание, ремонт и др.) по таким объектам не учитывались в налоговой базе по налогу на прибыль.

В подобной ситуации для целей налогообложения нельзя учесть и те расходы, которые появятся у организации после перевода данных объектов на консервацию.

Основные средства, переданные на консервацию на срок более трех месяцев, в целях как бухгалтерского, так и налогового учета не являются амортизируемым имуществом, а значит, и амортизация по данным объектам не начисляется (п. 3 ст. 256 НК РФ, п. 23 ПБУ 6/01).

При расконсервировании такого объекта амортизация по нему начисляется в порядке, действовавшем до момента его консервации, а срок полезного использования продлевается на период нахождения объекта основных средств на консервации.

Отдельные организации по ряду причин продают законсервированный объект основных средств. По мнению Минфина России, полученный доход от реализации законсервированного объекта ОС налогоплательщик вправе уменьшить на остаточную стоимость данного объекта ОС

#### Транспортный налог

Законсервированные транспортные средства включаются в объект обложения транспортным налогом вместе с транспортом, который эксплуатируется в организации (статьи 357 и 358 НК РФ).

## Глава 7

### Технологии реструктуризация задолженности предприятия

Обязательство – это обусловленная, соглашением сторон или иными обстоятельствами, обязанность одной стороны по отношению к другой выполнить определенные в этом соглашении, или в силу закона, действия или не совершать таковых.

Понятие обязательства раскрывается в содержании статей 307 - 420 ГК РФ.

Обязательства могут быть возникать:

- вследствие условий заключенных контрактов (договорные обязательства);
- вследствие причинения вреда;
- вследствие неосновательного обогащения;
- вследствие корпоративных отношений (гл. 4 ГК РФ);
- в связи с применением последствий недействительности сделки (гл. 9 ГК РФ)).

Выполнение обязательства может быть осуществлено:

- путем передачи от должника кредитору имущества;
- выполнения должником в пользу кредитора работу или услугу;
- внесением должником вклада в совместную деятельность;
- путём уплаты денег;
- и т.п.;
- либо путём воздержания от определенного действия.

Кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Обязательства также могут быть альтернативными и факультативными.

Альтернативным признается обязательство, по которому должник обязан совершить одно из двух или нескольких действий (воздержаться от совершения действий), выбор между которыми принадлежит должнику, если законом, иными правовыми актами или договором право выбора не предоставлено кредитору или третьему лицу.

С момента, когда должник (кредитор, третье лицо) осуществил выбор, обязательство перестает быть альтернативным.

Факультативным признается обязательство, по которому должнику предоставляется право заменить основное исполнение другим (факультативным) исполнением, предусмотренным условиями обязательства. В случае, если должник осуществляет свое право на замену исполнения, предусмотренного условиями обязательства, кредитор обязан принять от должника соответствующее исполнение по обязательству.

Закон защищает кредитора от неисполнения должником его обязательств (ст. 308 ГК РФ).

В случае неисполнения должником обязательства кредитор вправе требовать по суду исполнения обязательства в натуре, если иное не предусмотрено ГК РФ, иными законами или договором либо не вытекает из существа обязательства.

Суд по требованию кредитора вправе присудить в его пользу денежную сумму на случай неисполнения указанного судебного акта в размере, определяемом судом на основе принципов справедливости, соразмерности и недопустимости извлечения выгоды из незаконного или недобросовестного поведения.

Защита кредитором своих прав не освобождает должника от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства (глава 25 ГК РФ).

С экономической точки зрения долги и обязательства компании могут быть подразделены на внешние и внутренние.

К внешним обязательствам, относятся долги перед: фискальной системой; финансово-кредитной системой; кредиторами.

Внутренние обязательства – это долги перед: акционерами и работниками компании.

Рассмотрим внешние обязательства подробнее.

Обязательства перед фискальной системой.

Это долги по начисленным налогам, штрафам и пени перед бюджетами различных уровней власти, по платежам в Пенсионный фонд России, Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС), фонд занятости и другие фонды. То есть те обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке, незави-



симо от желания компании.

Обязательства перед финансово-кредитной системой.

Это долги перед банками, финансовыми компаниями за предоставленные в распоряжение компании ссуды на основе кредитного договора, в денежной форме или в виде ценных бумаг

Обязательства перед кредиторами.

Это обязательства перед другими предприятиями или предпринимателями, которые возникают за предоставленные компании энергоресурсы, сырье, материалы, полуфабрикаты и иные товары или услуги, на основании договоров поставки товаров или услуг.

Внутренние обязательства - это обязательства перед акционерами и работниками компании. В эту группу входят обязательства по оплате труда, выплате премий, дивидендов и т. д.

Часто руководство старается за счет внутренних долгов оплатить часть внешних.

Обязательства предприятия, возникающие в ходе его финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения. Это позволяет структурировать долги по этим срокам.

Нарушение сроков исполнения обязательств ведет к возникновению у партнеров рисков. Чем больше рисков создает предприятие партнерам, тем ненадежнее оно выглядит в глазах партнеров, контрагентов и собственных работников.

Реструктуризация различного рода долгов представляет собой сложный процесс.

Он во многом зависит от условий ранее заключенных контрактов, умения вести переговоры с кредиторами, объяснить причины сложившихся негативных обстоятельств, показать конкретными расчетами перспективы погашения задолженности и выгоды обеим сторонам. Основной объективной проблемой переговоров о реструктуризации долгов является различие имущественных интересов сторон.

### **7.1. Дебиторской задолженность**

Слово «Дебет» (*debit*) имеет латинское происхождение. Оно означает «он должен» или «должник».

Не менее известно слово «Дебѳт». В переводе с французского означающее «сбыт», «расход». В добывающих отраслях промышленности им обозначают объ-

ем жидкости или газа стабильно поступающий из некоего источника.

Поэтому под дебиторской задолженностью мы понимаем объем денежных средств, который должен поступить в компанию от некоего должника, за предоставленный ему товар.

Дебиторская задолженность компании, наряду с выручкой, является одним из основных источников денежных средств необходимых для погашения, прежде всего, краткосрочных обязательств-кредиторской задолженности организации. .

Дебиторская задолженность возникает в момент передачи товара покупателю, будущему должнику. И является таковой, то есть долгом, до момента полного погашения должником (дебитором) своего долга. Условия погашения определяются в договоре поставки продукции или услуг.

В экономическом смысле процесс возникновения и погашения дебиторской задолженности представляет собой процедуру кредитования покупателя, в товарной форме. Поэтому, часто, такую форму предоставления средств в долг, называют «товарным кредитом».

Объем дебиторской задолженности свидетельствует о временном отвлечении средств из оборота предприятия. Это вызывает дополнительную потребность предприятия в денежных ресурсах и может привести к неплатежеспособности компании. Вместе с тем, в условиях стабильной экономики, с низким уровнем инфляции увеличение дебиторской задолженности часто расценивается как свидетельство наращивания оборота и не считается тревожным сигналом.

Оценка объемов дебиторской задолженности осуществляется по данным бухгалтерского баланса на начало и конец отчетного периода. Наиболее важным является анализ дебиторской задолженности по следующим видам:

покупатели, подрядчики и заказчики;

векселя к получению;

авансы выданные;

прочие дебиторы.

В ходе анализа оценивают, в разрезе видов долгов, объем (размер), форму и, самое главное, движение (скорость инкассации, превращения ее в денежные средства), а также вероятность полного погашения задолженности должником.

Проводя оценку просроченной задолженности, следует особо выделить ту ее

часть, которая может быть причислена к неистребованной (безнадежной) дебиторской задолженности и в дальнейшем должна быть исключена из анализа, поскольку не может характеризовать имущественный комплекс предприятия как источник покрытия кредиторской задолженности.

В то же время по ст. 419 ГК РФ обязательства предприятия - дебитора прекращаются лишь при ликвидации его как юридического лица.

Анализ дебиторской задолженности следует начинать с определения доли просроченной дебиторской задолженности, в общем, ее объеме.

При этом задолженность структурируют по срокам и объемам. Критическими объемами и сроками являются объемы долга и сроки, влияющие на показатели ликвидности компании, её платежеспособности. Ориентиром здесь служат законодательные и нормативные акты, устанавливающие критерии отнесения коммерческих организаций к финансово несостоятельным или банкротам, которые зависят от вида и характера деятельности должника (производство, банки, естественные монополии).

Реструктуризация дебиторской задолженности представляет собой процесс изменения её структуру таким образом, чтобы показатели платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости организации изменились в лучшую сторону, привели к повышению инвестиционной привлекательности компании. Это процесс срочного перевода просроченной дебиторской задолженности в быстро ликвидные активы для повышения платежеспособности предприятия, изменения состава должников в сторону сокращения доли неплательщиков.

Изменение структуры долгов осуществляется следующими методами:

по исполнительному листу, то есть взысканием через судебную процедуру, решения арбитражного суда;

инкассацией, добровольным перечислением дебитором денежных средств; взаимозачетом взаимных платежных требований до арбитражных процедур;

передачей дебитором для погашения задолженности быстро ликвидных ценных бумаг (государственных облигаций, акций известных компаний топливно-энергетического комплекса, телекоммуникационных и т. д.) по взаимному соглашению;

передачей дебитором части своего имущества предприятию;  
переоформление дебиторской задолженности в векселя;  
увеличение размера предоплаты за отгруженную продукцию;  
применение системы скидок от стоимости продукции при досрочном, своевременном платеже за отгруженную продукцию и снижением санкций за просрочку платежа;  
применением инструмента (процедуры) факторинга;  
использованием договора цессии;  
взысканием дебиторской задолженности со скидкой;  
отсрочкой обязательств по дебиторской задолженности при обеспечении ее залогом;  
получением от дебитора в счет погашения дебиторской задолженности части недвижимого имущества, находящегося в его собственности в постоянное или временное пользование;  
сокращением периода предоставления товарного кредита покупателям.

## **7.2. Договор**

Понятие «договор» и его условия, определены в главе 27 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ).

Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

К договорам применяются правила о двух- и многосторонних сделках, предусмотренные ГК РФ.

Граждане и юридические лица свободны в заключении договора.

Понуждение к заключению договора не допускается, за исключением случаев предусмотренных ГК РФ, законом или добровольно принятым обязательством.

Условия договора определяются по усмотрению сторон, кроме случаев, когда содержание соответствующего условия предписано законом или иными правовыми актами (ст. 422 ГК РФ).

Договор должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом и иными правовыми актами (императивным нормам), действующим в момент его заключения.(ст. 422)

Договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения (ст.425 ГК РФ).

Но стороны вправе установить, что условия заключенного ими договора применяются к их отношениям, возникшим до заключения договора, если иное не установлено законом или не вытекает из существа соответствующих отношений.

Законом или договором может быть предусмотрено, что окончание срока действия договора влечет прекращение обязательств сторон, по договору.

Договор, в котором отсутствует такое условие, признается действующим до определенного в нем момента окончания исполнения сторонами обязательства.

Окончание срока действия договора не освобождает стороны от ответственности за его нарушение.

Договоры могут быть возмездными и безвозмездными (ст. 423 ГК РФ).

Договор, по которому сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей, является возмездным.

Безвозмездным признается договор, по которому одна сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы или иного встречного предоставления.

Договор предполагается возмездным, если из закона, иных правовых актов, содержания или существа договора не вытекает иное.

Исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон.

Если при заключении договора либо до или после его заключения одна сторона дала другой стороне недостоверные заверения об обстоятельствах, имеющих значение для заключения договора, его исполнения или прекращения (в том числе относящихся к предмету договора, полномочиям на его заключение, соответствию договора применимому к нему праву, наличию необходимых лицензий и разрешений, своему финансовому состоянию либо относящихся к третьему лицу), то она обязана возместить другой стороне по ее требованию убытки, причиненные недостоверностью таких заверений, или уплатить предусмотренную договором неустойку.

Предусмотренная настоящей статьей ответственность наступает, если сторона, предоставившая недостоверные заверения, исходила из того, что другая

сторона будет полагаться на них, или имела разумные основания исходить из такого предположения. Признание договора незаключенным или недействительным, не является препятствием для наступления вышеназванных последствий.

ГК РФ предусмотрено, что договор может быть публичным (ст. 426 ГК РФ). Такой договор называют офертой.

Публичным договором признается договор, заключенный лицом, осуществляющим предпринимательскую или иную приносящую доход деятельность, и устанавливающий его обязанности по продаже товаров, выполнению работ либо оказанию услуг, которые такое лицо по характеру своей деятельности должно осуществлять в отношении каждого, кто к нему обратится (розничная торговля, перевозка транспортом общего пользования, услуги связи, энергоснабжение, медицинское, гостиничное обслуживание и т.п.).

Лицо, осуществляющее предпринимательскую или иную приносящую доход деятельность, не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим лицом в отношении заключения публичного договора, за исключением случаев, предусмотренных законом или иными правовыми актами.

Следует иметь в виду, что при толковании условий договора судом принимается во внимание буквальное значение содержащихся в нем слов и выражений. Буквальное значение условия договора в случае его неясности устанавливается путем сопоставления с другими условиями и смыслом договора в целом.

Определенные особенности по исполнению обязательств имеют договор с исполнением по требованию (абонентский договор) и договор в пользу третьего лица.

Договором с исполнением по требованию (абонентским договором) признается договор, предусматривающий внесение одной из сторон (абонентом) определенных, в том числе периодических, платежей или иного предоставления за право требовать от другой стороны (исполнителя) предоставления предусмотренного договором исполнения в затребованном количестве или объеме либо на иных условиях, определяемых абонентом.

Абонент обязан вносить платежи или предоставлять иное исполнение по абонентскому договору независимо от того, было ли затребовано им соответ-

ствующее исполнение от исполнителя, если иное не предусмотрено законом или договором.

Договором в пользу третьего лица признается договор, в котором стороны установили, что должник обязан произвести исполнение не кредитору, а указанному или не указанному в договоре третьему лицу, имеющему право требовать от должника исполнения обязательства в свою пользу.

Если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором, с момента выражения третьим лицом должнику намерения воспользоваться своим правом по договору стороны не могут расторгать или изменять заключенный ими договор без согласия третьего лица.

Должник в договоре вправе выдвигать против требования третьего лица возражения, которые он мог бы выдвинуть против кредитора.

В случае, когда третье лицо отказалось от права, предоставленного ему по договору, кредитор может воспользоваться этим правом, если это не противоречит закону, иным правовым актам и договору.

### **7.3. Прекращение обязательств**

Порядок прекращения обязательств регулирует глава 26 «Прекращение обязательств» Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ).

Также обязательства могут быть прекращены на основании договора.

Стороны своим соглашением вправе прекратить обязательство и определить последствия его прекращения, если иное не установлено законом или не вытекает из существа обязательства.

Обязательства могут быть прекращены по требованию одной стороны, только в случаях предусмотренных законом или договором.

Основанием прекращения обязательств, согласно, норм ГК РФ, являются:

- надлежащее исполнение обязательств (ст. 408 ГК РФ)
- отступное (ст. 409 ГК РФ);
- зачет (ст. 410 ГК РФ);
- совпадение должника и кредитора в одном лице (ст. 413 ГК РФ);
- новация (ст.414 ГК РФ);
- прощение долга (ст. 415 ГК РФ);
- невозможность исполнения (ст. 416 ГК РФ);

- акт органа государственной власти или органа местного самоуправления (ст. 417 ГК РФ);

- ликвидацией юридического лица (ст. 419 ГК РФ)

Обязательства также могут быть прекращены на основании условий договора, если они не противоречат действующему законодательству.

Обязательства сторон могут быть прекращены путем зачета требований по этим обязательствам или иным долгам.

Зачет может быть осуществлен в форме определенной Гражданским кодексом Российской Федерации. Или в форме договорного зачета, порядок проведения которого не подпадает под общее регулирование норм о зачете.

Гражданский кодекс лишь содержит условия, при наличии которых обязательства сторон могут быть зачтены (ст.410 Гражданского кодекса РФ). Данные условия следующие: однородность требований; встречность; активность (т.е. наступление срока исполнения).

Одним из способов прекращения обязательств, предусмотренных Гражданским кодексом РФ, является зачет требований. Легальное определение зачета отсутствует.

В отношении природы зачета доктрина содержит несколько различных позиций. Наибольшую полемику вызвал вопрос, является ли зачет сделкой или юридическим поступком. Большинство авторов придерживаются позиции, что зачет представляет собой волевой акт лица, и, следовательно, направлен на определенные правовые последствия. Данная позиция соответствует буквальному толкованию нормы статьи 410 Гражданского кодекса РФ, в соответствии с которой для зачета достаточно волеизъявления одной стороны. То есть, зачет представляет собой способ прекращения обязательства без реальной передачи исполнения по нему, но при этом правовой эффект зачета аналогичен правовому эффекту, порождаемому действительным исполнением. В связи с этим, многие авторы определяют зачет как квази-исполнение (как бы исполнение) обязательства.

Между тем, как указано в работе Т.Р. Фахретдинова и Р.С. Бевзенко, зачет можно рассматривать в качестве поступка, опираясь при этом на классическое учение о традиции в германском праве и на классификации оснований возникно-



вления обязательств, приведенные некоторыми российскими авторами (см. Р.С. Бевзенко, Т.Р. Фахретдинов «Зачет в гражданском праве», с. 19-21).

В соответствии с действующим российским законодательством правовые последствия порождает именно заявление стороны обязательства о зачете, сам зачет требований является последствием такого заявления и выражается в прекращении обязательства. Таким образом, заявление о зачете – суть односторонняя сделка, направленная на правовые последствия в форме прекращения обязательств. Заявляет о зачете должник по одному обязательству, который одновременно выступает в качестве кредитора по другому обязательству, связывающему тех же лиц.

Поскольку зачет является односторонней сделкой, к нему применимы все условия действительности сделок, предусмотренные гражданским законодательством. Долгое время в цивилистике господствовала позиция, согласно которой зачет обязательств порождает правовые последствия с момента доведения заявления о зачете до сведения другой стороны обязательства. Однако Президиум Высшего арбитражного суда РФ в Информационном письме от 29.12.2001г. № 65 «Обзор практики разрешения споров, связанных с прекращением обязательств зачетом встречных однородных требований» признал ретроактивность зачета. Согласно данному положению, обязательства считаются прекращенными с момента наступления срока исполнения того обязательства, срок исполнения которого наступил позднее. Названная позиция кроме того, что вызывает довольно резкую критику, противоречит высказываниям самого Высшего арбитражного суда. Например, признавая ретроактивность зачета, Президиум, тем не менее, указывает, что обстоятельство истечения срока исковой давности (как основание недопустимости зачета) должно иметь место именно на момент заявления о зачете; именно заявление о зачете недопустимо после возбуждения в отношении одной из сторон процедуры банкротства и т.д. Признание ретроактивности зачета может привести к довольно запутанной ситуации, когда с момента наступления срока исполнения обязательств до момента заявления о зачете сторонами осуществлялось начисление неустойки. Поскольку обязательства прекращаются «задним числом», получается, что начисление неустойки не имело правовых оснований, а названные суммы составят взаимное неосновательное обогащение сторон.

Вернемся к условиям проведения зачета. Гражданский кодекс РФ допускает только зачет однородных требований, но при этом не дает определения понятия однородности.

В доктрине сложилось три основных точки зрения на данное условие:

- 1) фактическая однородность или однородность предмета обязательств;
- 2) юридическая однородность или однородность оснований возникновения обязательств;
- 3) возникновение обязательств из одного синаллагматического договора.

Наиболее целесообразной с точки зрения гражданского оборота представляется позиция признания фактической однородности требований. Данная позиция основана на трудах римских юристов, которые считали, что зачету подлежат только денежные требования против денежных, а обязательства по возврату родовых вещей – против обязательств по возврату вещей того же рода.

Очевидно, что закон не содержит никаких препятствий для зачета, например, договорного и деликтного требований (за исключением ст. 411 Гражданского кодекса), если фактическим предметом по ним являются деньги/денежные средства. Признание однородности только за теми требованиями, которые вытекают из одного договора, значительно сужает сферу применения зачета.

Зачет встречных требований (или взаимных требований) предполагает, что должник по одному обязательству является одновременно кредитором по другому обязательству (требование по которому он предъявляет к зачету).

Встречность подразумевает наличие правовой связи между сторонами обязательств. Именно по этому признаку Президиум Высшего арбитражного суда в Информационном письме № 65 справедливо указал на недопустимость возможности для должника зачесть свое требование к лицу, на которое возложено исполнение обязательства, поскольку данное лицо не имеет требований к должнику.

Активным требование становится с момента наступления срока его исполнения либо с самого момента заявления о зачете, когда срок исполнения не определен либо определен моментом востребования (в данном случае имеет место фикция: лицо как бы заявляет свое требование об исполнении и сразу же прекращает его заявлением о зачете). С понятием активности связана проблема зачета в тех обязательствах, условиями которых предусмотрена возможность досрочного

исполнения. Досрочное исполнение является правом должника и не порождает оснований для требования исполнения со стороны кредитора. Таким образом, зачет при досрочном исполнении возможен в том случае, когда возможность досрочного исполнения предусмотрена в отношении должника, который предъявляет свое требование к зачету. Т.е. у лица есть право требовать исполнение обязательства, и срок для этого исполнения наступил; так же у лица есть обязанность исполнить встречное обязательство, и есть возможность произвести такое исполнение досрочно. В таком случае, лицо заявляет: «я реализую свое право досрочно-го исполнения путем прекращения взаимных обязательств зачетом».

Судебная практика в качестве четвертого условия проведения зачета называет бесспорность предъявляемых требований. Однако данное положение заслуживает весьма критического подхода. Помимо того обстоятельства, что требование бесспорности отсутствует в законодательстве, само понятие кажется довольно противоречивым. Какое требование можно считать бесспорным? С точки зрения логики спорно практически любое требование, поскольку в отношении любого требования каждая из сторон может рано или поздно предъявить возражения. В таком случае, единственным вариантом признания бесспорности является подтверждение требования решением суда, прошедшего все судебные инстанции (или по истечении срока для обжалования). Согласитесь, данный вариант требует довольно длительного времени. Таким образом, разумнее признать, что требование бесспорности является нововведением судебной практики и не носит обязательного характера (но, тем не менее, при судебном рассмотрении дела данная позиция будет, к сожалению, учитываться).

Статья 411 Гражданского кодекса приводит случаи, в которых прекращение обязательств зачетом недопустимо. Приведенный перечень не является исчерпывающим (в качестве примера можно указать на недопустимость в качестве взноса в уставный капитал хозяйственного общества осуществления зачета требований участника к обществу и т.п.).

В отношении заданного требования Президиум Высшего арбитражного суда вновь внес некоторые сложности. В Информационном письме № 65 было указано, что сторона, к которой обращено заявление о зачете, не обязана уведомлять заявителя о том, что его требование заданно, а, следовательно, не может

быть зачтено. Высший арбитражный суд указал, что поскольку исковую давность имеет право применять только суд, то вопрос об истечении срока должен решаться в судебном заседании по делу, в котором с заявителя о зачете будет истребоваться его долг (который он сам предполагает уже зачтенным). Представляется, что лицо, получившее заявление о зачете и располагающее сведениями об истечении исковой давности, должно уведомить об этом заявителя, дабы устранить состояние неопределенности.

Требования о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью; о взыскании алиментов и о пожизненном содержании не подлежат зачету в силу своей особой общественно-социальной функции.

Гражданский кодекс не содержит положений о многостороннем зачете. Договорный зачет является сделкой и не подпадает под общее регулирование норм о зачете (например, по договорному зачету можно зачесть заданное требование). Отсутствие многих ограничений связано с тем, что в данном случае имеет место воля обеих сторон; зачет же в классическом представлении во многом руководствуется защитой уязвимой стороны (которая получает заявление о зачете). Между тем представляется, что носящие особый социальный характер требования о возмещении вреда, алиментах и содержании, не могут быть зачтены и в договорном зачете, поскольку Гражданский кодекс специально предписывает для них единственный способ прекращения – надлежащее исполнение.

В качестве примеров договорного зачета можно привести договор *контокоррента и клиринга*. В силу договора контокоррента стороны достигают соглашения о том, что их взаимные требования в течение определенного срока не будут предъявляться к исполнению, а будут вноситься в особый список – *контокоррент*. По истечении названного срока суммы требований (обязательств) каждой стороны суммируются, новируются в одно денежное обязательство и зачитываются путем заключения счета. При этом та сторона, на которой осталась денежная разница, обязана вернуть долг.

Клиринговые операции проводит специализированная клиринговая компания или банк. Наличие профессионального участника оборота призвано облегчить взаиморасчеты между участниками гражданских отношений. Клиринг может осуществляться на нетто основе и на нетто-нетто основе. При нетто основе орга-

низация – третье лицо осуществляет только математический подсчет взаимных денежных обязательств сторон и выводит сальдо. При нетто-нетто основе организация производит учет по каждому участнику обязательства, становясь, соответственно, на место должника или кредитора.

#### **7.4. Зачёт**

Обязательство сторон полностью или частично может быть прекращено зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования (ст. 410 ГК РФ).

В случаях, предусмотренных законом, допускается зачет встречного однородного требования, срок которого не наступил.

Для зачета достаточно заявления одной стороны, то есть зачёт является односторонней сделкой.

Если в зачёте участвует несколько сторон, необходимо составлять протокол (договор), так как в этом случае имеет место многосторонняя сделка.

Встречные требования возникают из обязательств, в которых участвуют одни и те же лица, являющиеся одновременно и должниками, и кредиторами по отношению друг к другу.

Положения ГК РФ о зачете могут быть применимы к обязательствам:

по уплате неустойки и погашению задолженности;

по векселю;

по погашению кредита;

по урегулированию арендных отношений;

по оплате выполненных работ;

по оплате вознаграждения в счет обязательства по передаче принципалу денежных средств, полученных от третьего лица;

по договору комиссии

и т.п.

Бесспорность требований не является условием зачета.

Законодательство о зачёте обязательств не применяется к ситуациям:

предусматривающим по договору право стороны уменьшать стоимость выполненных работ на сумму неустойки за нарушение договора контрагентом;

по уплате покупной цены за товар и выдаче кредита;

по кредитному договору;  
по выданному кредитором простому векселю, который был передан ему в залог третьим лицом;

между клиентом по договору факторинга и должником в отношении поставок, права требования, по которым были переданы фактору, неправомерен при условии, что должник получил от клиента либо финансового агента соответствующее письменное уведомление об уступке.

Норма о прекращении обязательства зачетом не запрещает сторонам заключить соглашение о прекращении неоднородных обязательств или обязательств с не наступившими сроками исполнения и т.п.

Не признаются правомерными, в соответствии со ст. 410 ГК РФ требования:

должника о зачете встречного однородного требования третьему лицу, на которое возложено исполнение обязательства в пользу должника;

кредитной организации к должнику, являющемуся ее клиентом, если средства на банковском счете клиента арестованы.

Зачет считается совершенным в момент получения контрагентом заявления о зачете.

Не допускается зачет, требований (ст. 411 ГК РФ):

о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью;

о пожизненном содержании;

о взыскании алиментов;

с истекшим сроком исковой давности;

в иных случаях, предусмотренных законом или договором

Если зачет осуществляется при уступке требования (ст. 412 ГК РФ) то:

должник вправе зачесть против требования нового кредитора свое встречное требование к первоначальному кредитору;

зачет производится, если требование возникло по основанию, существовавшему к моменту получения должником уведомления об уступке требования, и срок требования наступил до его получения либо этот срок не указан или определен моментом востребования.

Позиции о зачете при уступке требования применяются к следующим ситуациям:

если у должника, предъявившего встречный иск, до момента уступки, которая состоялась во время рассмотрения дела, была возможность при посредничестве суда произвести зачет, эта возможность сохраняется и после уступки;

когда против требования нового кредитора должник вправе зачесть свое требование к первоначальному кредитору, которое подтверждено судебным актом;

должник вправе зачесть против требования нового кредитора свое встречное требование к прежнему кредитору, которое было у должника к моменту, когда он получил уведомление об уступке требования.

Зачет может быть признан недействительным, если нарушены запреты, ограничивающие его проведение, или не соблюдены характеризующие зачитываемые требования условия.

#### **7. 5. Отступное и новация**

Отступное, согласно статье 409 ГК, означает прекращение первоначального обязательства уплатой денег, передачей имущества и т.п., размер, сроки и порядок предоставления, которых устанавливаются сторонами.

В легальном определении отступное не называется обязательством, а его дефиниция лишь частично воспроизводит положения статьи 307 ГК «Понятие обязательств».

Однако, из этого вовсе не следует, что отступное не может быть отнесено к обязательствам.

Статья 414 ГК определяет новацию как замену первоначального обязательства, существовавшего между сторонами соглашения, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения.

Новация не допускается в отношении обязательств по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью, и по уплате алиментов.

Новация прекращает дополнительные обязательства, связанные с первоначальным, если иное не предусмотрено соглашением сторон.

Отступное и новации – это новые обязательства, которые, как и любые другие обязательства, призваны обеспечить перемещение материальных благ.

В системе договорных обязательств их выделяет лишь цель – прекращение существующих правоотношений.

Только два этих обязательства, заменяя первоначальное обязательство, прекращают его.

Поэтому, если соглашение предназначено для замены обязательства, оно - либо новация, либо - отступное.

Существенным является то, что в отличие от отступного при новации правоотношения прекращаются не исполнением нового обязательства, а фактом его заключения.

Новация считается состоявшейся, если:

- а) заключено соглашение сторон о замене одного обязательства другим;
- б) сохранён тот же состав участников;
- в) действительно, как первоначальное обязательство, так и новое;
- г) допустима замена первоначального обязательства новым;
- д) допустимо изменение предмета или способа исполнения обязательства.

Необходимым условием новации является *animus novandi*, т. е. намерение сторон установлением нового обязательства прекратить первоначальное обязательство. Это намерение должно либо прямо фиксироваться в соглашении сторон, либо вытекать из его содержания.

Новацию следует отличать от изменения отдельных условий обязательства - срока исполнения, порядка платежа, размера ответственности и т. п. В перечисленных случаях обязательство не прекращается, а продолжает действовать в измененном виде. Соответственно, такое изменение не влечет правовых последствий новации.

При отступном, срок исполнения, порядок платежа, размер ответственности и т.п. могут быть изменены, без изменения предмета обязательства.

#### **7.6. Перемена лиц в обязательстве**

У компаний есть несколько способов переложить исполнение своих обязательств «на чужие плечи». Выбор того или иного варианта зависит исключительно от целей и возможностей компании.



В соответствии с нормами главы 24 ГК РФ перемена лица в обязательствах возможна в двух формах: как перевод долга (замена должника) и цессия, то есть уступка права требования (замена кредитора).

В ряде случаев аналогичные возможности дает поручительство и заём.

Перевод долга на другое лицо – замена должника

Перевод долга на другое лицо допускается только с согласия кредитора, тогда как цессии, перехода прав кредитора к другому лицу, согласия должника не требуется.

Основное отличие замены должника от возложения обязанности по исполнению обязательства на третье лицо в том, что при переводе долга первоначальный должник перестает быть обязанным лицом. Старый кредитор больше не вправе направлять ему иск или предъявлять какие-либо требования. Новому кредитору нужно позаботиться о письменном уведомлении должника о состоявшейся цессии. Иначе исполнение должником обязательств в пользу старого кредитора не будет считаться надлежащим

*Цессия – уступка права требования (замена кредитора)*

По общему правилу, при цессии право первоначального кредитора переходит к новому лицу в том же объеме и на тех же условиях, которые существовали к моменту перехода этого права (ст. 384 ГК РФ).

Первоначальный кредитор вправе уступить новому кредитору право (требование) к должнику как полностью, так и частично.

В последнем случае предмет обязательства должен являться делимым. Например, при уступке части права требования по денежному обязательству, передаче арендных прав в отношении части арендованных площадей.

Независимо от объема уступаемых прав (требований) первоначальный кредитор отвечает перед новым лишь за действительность обязательства, но не за его фактическое исполнение. Исключение одно – когда первоначальный кредитор принимает на себя поручительство за должника (ст. 390 ГК РФ).

Вместе с тем соглашение об уступке права (требования) по дящемуся обязательству может быть признано незаключенным, если в соглашении не будет указано основание возникновения уступаемого права (требования), а также период, за который оно уступается.

### *Поручительство*

Должнику следует иметь в виду, что даже если основной договор запрещает цессию без его согласия, то первоначальный и новый кредиторы могут «обойти» этот запрет, заключив договор поручительства. В этом случае без нарушения условий основного договора и без согласия должника новый кредитор может получить права по соответствующему обязательству, исполнив его перед первоначальным кредитором.

Поручитель принимает на себя обязанность отвечать за исполнение должником его обязательства полностью или в части (ст. 361 ГК РФ). При этом не требуется не только участие, но и согласие должника.

В отдельных случаях при заключении договоров предусматривают возможность получения поручительства от третьих лиц. Это условие является неотъемлемой частью контрактов, по которым дистрибьюторам предоставляется отсрочка оплаты поставленного товара. В данном случае поручение является способом обеспечения исполнения обязательств перед компанией-кредитором.

Если должник не исполнит обеспеченное поручительством обязательство, то в зависимости от условий договора поручитель может нести солидарную или субсидиарную ответственность.

Солидарную ответственность поручитель несет вместе с должником, и кредитор вправе требовать исполнения обязательства как совместно у них обоих, так и у любого из них в отдельности (ст. 323 ГК РФ).

При субсидиарной ответственности, то кредитор предъявляет требования к поручителю, только если их откажется удовлетворить основной должник

Поручительство прекращается с погашением обеспеченного им обязательства, его изменением, принятым без согласия и ухудшающим положение поручителя, с переводом долга по обеспеченному обязательству на другое лицо (если поручитель не согласился отвечать за нового должника), а также, если кредитор не принял предложенное должником или иска к поручителю (ст. 367 ГК РФ).

После исполнения обязательства к поручителю переходят права кредитора по нему: последний вручает поручителю документы, удостоверяющие требование к должнику (ст. 365 ГК РФ).

Поручитель имеет право требовать от должника выплаты погашенной за него суммы долга, процентов по ней, а также возмещения убытков, понесенных в связи с принятием (несением) ответственности за должника

Довольно распространенным примером возложения обязательств компании на другие лица является заключение с ними договора займа.

В частности, на основании такого договора оплату товара по поручению заемщика осуществляет третье лицо (кредитор). При этом средства переводятся непосредственно на счета поставщиков, минуя расчетный счет заемщика. Такой вариант передачи денег в собственность заемщика не противоречит законодательству, но может привести к претензиям налоговых органов.

Они полагают, что в данной ситуации у налогоплательщика (заемщика) отсутствуют реальные затраты по приобретению ценностей, следовательно, он не имеет права на вычет по НДС. Однако часто судьи придерживаются иного мнения и принимают сторону налогоплательщика (*постановление ФАС Уральского округа от 22.01.07 № Ф09-12235/06-С2*).

#### **7.7 Возложение обязательств на третье лицо**

В процессе хозяйственной деятельности платежи по сделке не редко осуществляет не ее непосредственный участник, а третье лицо. Подобные операции имеют свои плюсы и минусы.

Порядок и условия таких сделок определены статьей 313 ГК РФ «Исполнение обязательства третьим лицом». Согласно, данной статьи:

кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника третьим лицом, если исполнение обязательства возложено должником на указанное третье лицо.

Если должник не возлагал исполнение обязательства на третье лицо, то кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника таким третьим лицом, в следующих случаях:

должником допущена просрочка исполнения денежного обязательства;

третье лицо подвергается опасности утратить свое право на имущество должника вследствие обращения взыскания на это имущество.

Кредитор не обязан принимать исполнение, предложенное за должника третьим лицом, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично.

В случаях, если в соответствии с настоящей статьей допускается исполнение обязательства третьим лицом, оно вправе исполнить обязательство также посредством внесения долга в депозит нотариуса или произвести зачет с соблюдением правил, установленных ГК РФ для должника.

В соответствии со статьей 387 ГК РФ третьему лицу, исполнившему обязательство должника, переходят права кредитора по этому обязательству.

Если права кредитора по обязательству перешли к третьему лицу, то эти права не могут быть использованы им в ущерб кредитору. В частности такие права не имеют преимуществ, при их удовлетворении, за счет обеспечивающего обязательства или при недостаточности у должника средств, для удовлетворения требования в полном объеме.

Третьим лицом не может быть дано такое толкование нормам об исполнении обязательства, в результате которого интересы кредитора ущемлялись бы против его воли.

Если третье лицо частично погасило требования кредитора, обратившегося в суд с заявлением о признании должника банкротом, с целью лишить этого кредитора статуса заявителя по делу о банкротстве, это может свидетельствовать о злоупотреблении правом

Если третье лицо исполнило обязанность должника, не являющуюся денежной, то оно несет перед кредитором, установленную для данного обязательства, ответственность за недостатки исполнения вместо должника.

Положение о возложении на третье лицо обязанности по исполнению обязательства (ст. 313 ГК РФ) не применяется к ситуациям:

если банк, который не исполнил платежных поручений покупателя на перечисление оплаты продавцу, то не возникает обязанности этого банка оплатить товар за покупателя;

в рамках страхового возмещения по договору добровольного страхования имущества, ответственность за выплату которого несет страховщик, в случае некачественного ремонта, произведенного по направлению.

Правомерным в соответствии с п. 313 ГК РФ признаётся:

- возможность исполнения обязательства третьим лицом;
- право предложить кредитору надлежащее исполнение не денежного обязательства за должника по правилам о возложении исполнения обязательства на третье лицо;
- право перевозчик поручить исполнение своих обязанностей по договору воздушной перевозки другим лицам, оставаясь ответственным за их действия (бездействие) и за выполнение договора.

Привлечение перевозчиком транспорта сторонней организации для перевозки грузов не противоречит нормам о возложении исполнения обязательства на третье лицо, в связи с чем, не влияет на оплату транспортных услуг.

В мировое соглашение по делу о банкротстве может быть включено условие о возложении исполнения обязательства на третье лицо.

У третьего лица, на которое возложено исполнение, не возникает обязательства перед кредитором. Обязанным остается должник.

Уведомление покупателем продавца о том, что оплата товара возложена на третье лицо, не прекращает обязанности покупателя оплатить товар.

Предусмотренные основным договором санкции не применяются к третьему лицу, на которое возложено исполнение обязательства.

Возложение обязанности продавца по доставке товара покупателю на третье лицо не влечет замену продавца по договору купли-продажи на указанное лицо

Исполнение обязательства третьим лицом не может быть признано ненадлежащим, если кредитор не мог знать о том, что исполнение на третье лицо возложено не было, и права и интересы должника не нарушены.

Признание недействительным договора о возложении обязанности по возврату кредита на третье лицо не влечет признания ненадлежащим исполнения, произведенного таким лицом.

Кредитор вправе отказаться от принятия предложенного третьим лицом исполнения, если в результате такого исполнения кредитор против своей воли лишится прав требований к должнику и утратит возможность влиять на ход процедуры несостоятельности должника.

Перечень эпизодов, когда должник может возложить исполнение своего обязательства на третье лицо, может быть ограничен как законодательно, так и существом самого обязательства.

Самым известным является запрет на уплату третьим лицом налоговых платежей за должника (ст. 45 НК РФ).

Запрет на исполнение обязательства третьим лицом также может касаться договоров на оказание услуг, если личность исполнителя имеет существенное значение для заказчика (например, образовательные или медицинские услуги).

Преимуществом делегирования прав по исполнению платежа третьему лицу является, прежде всего, своевременное погашение обязательств. Например, в случае недостаточности у должника средств или не возможности воспользоваться собственными расчетными счетами, активами, вследствие приостановления операций по счетам или ареста имущества.

С другой стороны, к расчетам такого рода проявляют пристальное внимание налоговые органы.

К недостаткам можно отнести:

ограниченность сферы применения таких операций, юридические лица не могут уплачивать налоги за другие компании;

риск недобросовестности третьего лица;

частые споры между участниками операций по поводу неосновательного обогащения одних участников сделки за счёт других;

Отметим, что все возможные риски могут быть минимизированы путем надлежащего оформления документов, связанных с погашением задолженности. возложении исполнения обязательства на третье лицо.

Также заметим, что при возложении исполнения платежа на третье лицо никакого обязательства непосредственно между ним и кредитором не возникает. Лицом, обязанным перед кредитором, по-прежнему остается должник.

Поэтому, даже если между третьим лицом и кредитором существуют иные обязательства, проведение зачета невозможно из-за отсутствия встречных требований. То есть кредитор не вправе потребовать от третьего лица исполнения его обязательства «за счет должника» .

Возложение исполнения обязательств на третьих лиц особенно широко распространено в строительстве, где между компаниями совершается множество операций. Контрагентам удобнее, когда оплату первоначальному кредитору производит не каждый из них по отдельности, а только окончательный должник. Это позволяет избежать многочисленных банковских транзакций.

По разным причинам на третьи лица может быть возложена и обязанность по исполнению не денежных обязательств компании. Обычно такие операции выполняются в счет взаиморасчетов между третьим лицом и должником. Например, обязательства поставщика, у которого в связи с отсутствием товара нет возможности самостоятельно произвести поставку, могут быть исполнены его контрагентом, у которого необходимый товар имеется в наличии.

#### **7.8. Взыскание задолженности**

Заключая договор, стороны рассчитывают на добросовестность контрагента. Однако затем, в силу разных причин, оплата по договору происходит с просрочкой или отсутствует вовсе. Возникает дебиторская задолженность.

Взыскание её с должника не просто. Работа по взысканию дебиторской задолженности может производиться в следующих направлениях:

- обращение в суд;
- направление претензии, для досудебного решения;
- обращение в коллекторское агентство;
- обращение в правоохранительные органы.

#### *Обращение в суд*

Часто обращение в суд единственный способ понудить должника исполнить свои обязательства.

Этапы взыскания задолженности в арбитражном суде следующие:

- определение размера просроченной задолженности и периода просрочки оплаты;
- направление контрагенту претензии, если такое оговорено в договоре как необходимый элемент досудебного урегулирования
- направление иска в суд;

участие в судебном процессе по взысканию дебиторской задолженности, которое требует в большинстве случаев личного участия представителя взыскателя в суде;  
получение судебного решения.

Взыскание задолженности в суде оканчивается вынесением решения о взыскании или утверждением судом мирового соглашения между сторонами.

Для того, чтобы взыскать долг по судебному решению, нужно, чтобы оно вступило законную силу (по общему правилу, через 1 месяц после его вынесения).

Утвержденное судом мировое соглашение вступает в силу немедленно, в связи с чем, взыскание задолженности в суде путем подписания мирового соглашения, в ряде случаев предпочтительнее.

После судебного разбирательства решение суда (исполнительный лист) передается либо в службу приставов, либо непосредственно заявителю.

#### *Договорной метод – предъявление претензии*

Помимо судебного достаточно широко применяется договорный метод взыскания дебиторской задолженности. Как правило, в случае достаточно ответственного контрагента. Он позволяет вернуть без судебного разбирательства, поскольку достаточно часто уплатить дебиторскую задолженность контрагент просто забывает (бухгалтерия пропустила сроки оплаты, секретарь не передал начальнику предприятия акт выполненных работ и т.п.). В этом случае должнику следует направить письмо с претензиями.

Данный метод относится к дружественному урегулированию споров, поэтому он должен способствовать добровольному возврату всех долгов. В письме можно перечислить пункты договора, которые были нарушены должником, какие меры к нему могут быть применены в случае отказа выплачивать задолженность, какими нормами законодательства регулируется ответственность контрагента.

#### *Договорной метод - обращение к коллекторам*

При взыскании задолженности субъекты хозяйственности достаточно часто обращаются за помощью к коллекторским агентствам. В работе данных организаций есть несколько плюсов:

все расходы будут возмещены ответчиком в суде;



гарантии качественного ведения дела и правильной подготовки всех документов;

не нужно отвлекать штатного юриста от решения текущих проблем организации;

коллекторы - это высококвалифицированные специалисты, знающие свое дело.

Коллекторские организации, кроме предоставления услуг по взысканию дебиторской задолженности, могут выступать и в качестве кредитора. Они выкупают долг в организации, то есть выплачивают сумму долга, за вычетом определенного процента, а с контрагента взыскивают весь долг.

#### *Обращение в правоохранительные органы*

Иногда возникают случаи, когда под видом осуществления хозяйственной деятельности контрагент совершает преступление. Например, мошенничество – получив деньги, не осуществляет поставку товара, но выходит их из оборота и скрывается или, получив товар, не оплачивает его, а продает и также скрывается или ликвидирует организацию.

В этих случаях следует поспешить с обращением в правоохранительные органы – полицию, следственный комитет, прокуратуру.

Во избежание таких ситуаций практика рекомендует:

- изучать отзывы о компании, которой будет предоставляться кредит;
- осуществлять проверку контрагентов путем сбора о них информации, характеризующей их платёжеспособность, финансовую устойчивость, деловую активность и репутацию;
- применять методы обеспечения обязательств по договорам.

#### **7. 9. Подача искового заявления в суд**

Статьей 125 «Форма и содержание искового заявления» Арбитражно-процессуального кодекса Российской Федерации (АПК РФ) предусмотрено, что:

- исковое заявление подается в арбитражный суд в письменной форме;
- исковое заявление подписывается истцом или его представителем;

Исковое заявление также может быть подано в арбитражный суд посредством заполнения формы, размещенной на официальном сайте арбитражного суда в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

В исковом заявлении должны быть указаны:

- наименование арбитражного суда, в который подается исковое заявление;
- наименование истца, его место нахождения;
- дата и место государственной регистрации истца в качестве индивидуального предпринимателя, номера телефонов, факсов, адреса электронной почты;
- наименование ответчика, его место нахождения;
- требования истца к ответчику со ссылкой на законы и иные нормативные правовые акты, а при предъявлении иска к нескольким ответчикам - требования к каждому из них;
- обстоятельства, на которых основаны исковые требования, и подтверждающие эти обстоятельства доказательства;
- цена иска, если иск подлежит оценке;
- расчет взыскиваемой или оспариваемой денежной суммы;
- сведения о соблюдении истцом претензионного или иного досудебного порядка;
- сведения о мерах, принятых арбитражным судом по обеспечению имущественных интересов до предъявления иска;
- перечень прилагаемых документов.

В заявлении должны быть указаны и иные сведения, если они необходимы для правильного и своевременного рассмотрения дела, а также ходатайства, в том числе ходатайства об истребовании доказательств от ответчика или других лиц.

Истец обязан направить другим лицам, участвующим в деле, копии искового заявления и прилагаемых к нему документов, которые у них отсутствуют, заказным письмом с уведомлением о вручении.

К исковому заявлению прилагаются (ст. 126 АПК РФ):

- уведомление о вручении или иные документы, подтверждающие направление другим лицам, участвующим в деле, копий искового заявления и приложенных к нему документов, которые у других лиц, участвующих в деле, отсутствуют;
- документ, подтверждающий уплату государственной пошлины в установленном порядке и в размере или право на получение льготы по уплате государственной пошлины, либо ходатайство о предоставлении отсрочки, рассрочки, об уменьшении размера государственной пошлины;

документы, подтверждающие обстоятельства, на которых истец основывает свои требования;

копии свидетельства о государственной регистрации в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя;

доверенность или иные документы, подтверждающие полномочия на подписание искового заявления;

копии определения арбитражного суда об обеспечении имущественных интересов до предъявления иска;

документы, подтверждающие соблюдение истцом претензионного или иного досудебного порядка, за исключением случаев, если его соблюдение не предусмотрено федеральным законом;

проект договора, если заявлено требование о понуждении заключить договор;

выписка из единого государственного реестра юридических лиц.

Такие документы должны быть получены не ранее чем за тридцать дней до дня обращения истца в арбитражный суд.

Документы, прилагаемые к исковому заявлению, могут быть представлены в электронном виде.

Вопрос о принятии искового заявления к производству арбитражного суда, решается судьей единолично в пятидневный срок со дня поступления искового заявления в суд (ст. 127 АПК РФ).

Арбитражный суд обязан принять к производству исковое заявление, поданное с соблюдением требований закона к его форме и содержанию.

О принятии искового заявления арбитражный суд выносит определение, которым возбуждается производство по делу.

В определении указываются действия, которые надлежит совершить лицам, участвующим в деле, сроки их совершения, а также адрес официального сайта арбитражного суда в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", номера телефонов, факсимильной связи, адреса электронной почты арбитражного суда, по которым лица, участвующие в деле, могут получить информацию о рассматриваемом деле.

Копии определения о принятии искового заявления к производству арбитражного суда направляются лицам, участвующим в деле, не позднее следующего дня после дня его вынесения.

Если Арбитражный суд, установил при рассмотрении вопроса о принятии искового заявления к производству, что оно подано с нарушением требований, установленных статьями 125 и 126 АПК РФ, то он выносит определение об оставлении заявления без движения.

Арбитражный суд возвращает исковое заявление, если при рассмотрении вопроса о принятии заявления установит, что:

дело неподсудно данному арбитражному суду;

заявленные требования подлежат рассмотрению в порядке приказного производства;

до вынесения определения о принятии искового заявления к производству арбитражного суда от истца поступило ходатайство о возвращении заявления;

не устранены обстоятельства, послужившие основаниями для оставления искового заявления без движения, в срок, установленный в определении суда;

если отклонено ходатайство о предоставлении отсрочки, рассрочки уплаты государственной пошлины, об уменьшении ее размера;

истцом не соблюден претензионный или иной досудебный порядок урегулирования спора с ответчиком, если такой порядок является обязательным в силу закона.

При возвращении искового заявления арбитражный суд выносит определение.

В определении указываются основания для возвращения заявления, решается вопрос о возврате государственной пошлины из федерального бюджета.

Копия определения о возвращении искового заявления направляется истцу не позднее следующего дня после дня вынесения определения или после истечения срока, установленного судом для устранения обстоятельств, послуживших, основанием для оставления заявления без движения, вместе с заявлением и прилагаемыми к нему документами.

Определение арбитражного суда о возвращении искового заявления может быть обжаловано.

### **7.10. Привлечение к ответственности**

Отсутствие возможности или нежелание должника исполнять принятые на себя обязательства, нередко желание незаконно обогатиться приводит к нарушению прав и интересов кредиторов.

В подобных случаях недобросовестного должника, а возможно мошенника, можно привлечь к уголовной, гражданской и административной ответственности.

К уголовной ответственности недобросовестный должник может быть привлечен на основании положений Уголовного кодекса Российской Федерации (УК РФ).

Таким основанием, например, может быть прямой умысел, действия или бездействие, содержащие в себе признаки мошенничества.

Совершая мошенничество, преступник обманывает, злоупотребляет доверием, что квалифицирующим признаком уголовно наказуемого деяния, предусмотренного ст. 159 УК РФ.

В силу указанной правовой нормы мошенничество, то есть хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием, наказывается:

штрафом в размере до 120 тыс. руб. или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года;

либо обязательными работами на срок до 360 ч;

либо исправительными работами на срок до 1 года;

либо ограничением свободы на срок до 2 лет;

либо принудительными работами на срок до 2 лет;

либо арестом на срок до 4 месяцев;

либо лишением свободы на срок до 2 лет.

Во второй, третьей и четвертой частях данной статьи предусматривается более суровое уголовное наказание:

за совершение мошенничества группой лиц по предварительному сговору, а равно с причинением значительного ущерба гражданину;

за мошенничество, совершенное лицом с использованием своего служебного положения, а равно в крупном размере, совершенное организованной группой либо в особо крупном размере.

Приведем примеры мошенничества:

получение предварительной оплаты за туристические путевки, без намерений совершать действия по оказанию соответствующих услуг, использованием полученных средств, для личного обогащения;

заключение контрактов, с последующим получением денег, для приобретения техники или иного товара, без выполнения обязательств по предоставлению товара и без возвращения полученных авансов, которые использовались для обогащения мошенника;

и т.п.

То, что в этих ситуациях заключались контракты, выдавались документы подтверждающие получение денег, не происходило личных встреч с клиентами, не повлияло на квалификацию преступных действий как мошеннических. Поскольку полученные средства не направлялись на исполнение принятых обязательств и не производились действия, свидетельствующие о действительном намерении выполнить свои обязательства перед клиентами.

К уголовной ответственности в этих случаях привлекаются должностные лица организаций-должников, поскольку часто направляемые в адрес должников претензии остаются без ответа либо должники дают обещания, которые не исполняют. В ряде случаев должники фактически не исполняют судебные решения, вынесенные в пользу кредитора.

Кроме того, взыскание долга в судебном порядке само по себе права кредитора в имущественной сфере не восстанавливает.

Часто у должника нет денежных средств на счетах в банке, а также отсутствует, какое бы то ни было, имущество, на которое можно обратить взыскание для удовлетворения имущественных притязаний кредитора.

Исполнительное производство в этом случае подлежит прекращению по данному основанию. При этом недобросовестные должники остаются безнаказанными.

В подобных случаях обращение в правоохранительные органы, для привлечения мошенников к уголовной ответственности, единственная возможность наказать их и, при возможности, компенсировать ущерб.

Помимо мошенничества существует и другой состав преступления, за совершение которого недобросовестный должник может быть привлечен к уголовной ответственности.

Согласно ст. 177 УК РФ злостное уклонение руководителя организации или гражданина от погашения кредиторской задолженности в крупном размере или от оплаты ценных бумаг после вступления в законную силу соответствующего судебного акта наказывается:

штрафом в размере до 200 тыс. руб. или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев;

либо обязательными работами на срок до 480 часов;

либо принудительными работами на срок до 2 лет;

либо арестом на срок до 6 месяцев;

либо лишением свободы на срок до 2 лет.

Крупным размером, крупным ущербом, доходом либо задолженностью в крупном размере признаются стоимость, ущерб, доход либо задолженность в сумме, превышающей 1 млн. 500 тыс. руб.

Особо крупным - 6 млн. руб.

Указанные нормы приводятся в примечаниях, к статье 169 УК РФ и регулярно обновляются.

Предметом данного преступления является кредиторская задолженность, то есть денежные средства.

Данная задолженность может возникнуть как в результате кредитного, так и любого иного гражданско-правового договора.

Злостность как признак состава преступления носит оценочный характер и не раскрывается в уголовном законе. Судебная практика характеризует злостность наличием обстоятельств, свидетельствующих о нежелании должника выполнять решение суда при наличии у него такой возможности.

Если руководитель должника, получивший требование об исполнении исполнительного документа, его не исполняет и препятствует его исполнению, он также может быть привлечен к уголовной ответственности.

К иным видам ответственности должник может быть привлечен на основании:

Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ);

Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ);

Таможенного кодекса Российской Федерации (ТК РФ)

и ряда иных законодательных и нормативных актов, Российской Федерации.

По указанным выше статьям возможно привлечения руководства организаций за преднамеренное банкротство.

В таких случаях защита интересов кредиторов может осуществляться путем привлечения к ответственности лиц, имеющих право давать должнику обязательные указания.

Само понятие «банкротство» определено Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" № 127-ФЗ.

Понятие преднамеренного банкротства настоящее время определяется только Кодексом РФ об административных правонарушениях и Уголовным кодексом РФ.

Закон "О несостоятельности (банкротстве)" № 127-ФЗ устанавливает ответственность в случае банкротства по вине лиц, имеющих право давать обязательные для должника указания (п. 4 ст. 10). Эти лица могут быть привлечены к субсидиарной, в том числе имущественной, ответственности.

Вместе с тем Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" не устанавливает презумпцию виновности лиц, имеющих право определять действия должника, в его банкротстве, следовательно, вину указанных лиц необходимо доказать. Поскольку понятие вины данным законом не установлено, то необходимо обращаться к общим нормам гражданского законодательства. Например, к нормам ГК РФ.

Так согласно ст. 401 ГК РФ «лицо признается невиновным, если при той степени заботливости и осмотрительности, которая от него требовалась по характеру обязательства и условиям оборота, оно приняло все меры для надлежащего исполнения обязательства». Требования к деятельности руководителя могут быть определены в контракте с ним и в уставе юридического лица, требования к управляющей организации - в соответствующем договоре. Кроме того, требования доб-



росовестности и разумности действий органов юридического лица при осуществлении своих полномочий установлены п. 3 ст. 53 ГК РФ, ст. 71 ФЗ "Об акционерных обществах".

В соответствии с формулировкой ст. 401 ГК РФ в условиях предпринимательской деятельности вина может быть установлена в форме умысла или неосторожности;

Инициировать процедуру привлечения к ответственности может кредитор или арбитражный управляющий либо лица, участвующие в деле о банкротстве

При этом право на предъявление иска, о привлечении виновных лиц к ответственности за преднамеренное банкротство, Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» предоставляет только конкурсному (либо внешнему) управляющему.

Однако, иные лица – кредиторы, уполномоченный орган – также могут предъявить такой иск, в случае, когда виновные лица не были привлечены к субсидиарной ответственности конкурсным управляющим, после окончания процесса банкротства, на основании пункта 3 статьи 56 Гражданского кодекса Российской Федерации.

#### **7.11. Исполнительное производство**

Исполнительное производство регулируется нормами Федерального закона от 02.10.2007 N 229-ФЗ "Об исполнительном производстве".

Задачами исполнительного производства (ст. 2 закона №229 ФЗ) являются: правильное и своевременное исполнение судебных актов;

актов других органов и должностных лиц;

в предусмотренных законодательством Российской Федерации случаях исполнение иных документов в целях защиты нарушенных прав, свобод и законных интересов граждан и организаций;

а также в целях обеспечения исполнения обязательств по международным договорам Российской Федерации.

Исполнительное производство осуществляется на принципах:

законности;

своевременности совершения исполнительных действий и применения мер принудительного исполнения;

уважения чести и достоинства гражданина;  
неприкосновенности минимума имущества, необходимого для существования должника-гражданина и членов его семьи;  
сопоставимости объема требований взыскателя и мер принудительного исполнения.

Принудительное исполнение судебных актов, актов других органов и должностных лиц в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, возлагается на Федеральную службу судебных приставов и ее территориальные органы.

Законные требования судебного пристава-исполнителя обязательны для всех государственных органов, органов местного самоуправления, граждан и организаций и подлежат неукоснительному выполнению на всей территории Российской Федерации.

Невыполнение законных требований судебного пристава-исполнителя, а также воспрепятствование осуществлению судебным приставом-исполнителем функций по исполнению судебных актов, актов других органов и должностных лиц влекут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации.

В статье 12 упомянутого закона указано, что исполнительными документами, направляемыми (предъявляемыми) судебному приставу-исполнителю, являются:

исполнительные листы, выдаваемые судами общей юрисдикции и арбитражными судами на основании принимаемых ими судебных актов;

судебные приказы;

нотариально удостоверенные соглашения об уплате алиментов или их нотариально удостоверенные копии;

удостоверения, выдаваемые комиссиями по трудовым спорам;

акты Пенсионного фонда Российской Федерации и Фонда социального страхования Российской Федерации о взыскании денежных средств, с должника-гражданина, зарегистрированного в установленном порядке в качестве индивидуального предпринимателя;

акты органов, осуществляющих контрольные функции о взыскании денежных средств с приложением документов, содержащих отметки банков или иных кредитных организаций, в которых открыты расчетные и иные счета должника, о полном или частичном неисполнении требований указанных органов в связи с отсутствием на счетах должника денежных средств, достаточных для удовлетворения этих требований;

судебные акты, акты других органов и должностных лиц по делам об административных правонарушениях;

постановления судебного пристава-исполнителя;

акты других органов в случаях, предусмотренных федеральным законом;

исполнительная надпись нотариуса;

исполнительные документы, выданные компетентными органами иностранных государств и подлежащие исполнению на территории Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

Исполнительный документ может быть направлен судебному приставу-исполнителю в форме электронного документа. Подписанного судьей, лицом, председательствующим на заседании коллегиального органа, или должностным лицом, принявшим соответствующий акт, усиленной квалифицированной электронной подписью в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Возбуждает исполнительное производство, судебный пристав (ст. 30 ФЗ № 229 ФЗ) на основании исполнительного документа по заявлению взыскателя.

В заявлении может содержаться ходатайство, о наложении ареста на имущество должника, в целях обеспечения исполнения содержащихся в исполнительном документе требований об имущественных взысканиях, а также об установлении для должника ограничений, предусмотренных законом.

Взыскатель может указать в заявлении о возбуждении исполнительного производства известные ему сведения о должнике, а также приложить к заявлению документы, содержащие информацию о должнике, его имущественном положении и иные сведения, которые могут иметь значение для своевременного и полного исполнения.

Исполнительный документ и заявление подаются взыскателем по месту совершения исполнительных действий и применения мер принудительного исполнения.

Если взыскателю неизвестно, в каком подразделении судебных приставов должно быть возбуждено исполнительное производство, то он вправе направить исполнительный документ и заявление в территориальный орган Федеральной службы судебных приставов (главному судебному приставу субъекта (главному судебному приставу субъектов) Российской Федерации) по месту совершения исполнительных действий и применения мер принудительного исполнения.

Судебный пристав-исполнитель возбуждает исполнительное производство, без заявления взыскателя, в случае вынесения в процессе принудительного исполнения исполнительного документа постановления судебного пристава-исполнителя о взыскании расходов по совершению исполнительных действий и исполнительского сбора, наложенного судебным приставом-исполнителем в процессе исполнения исполнительного документа.

При отказе взыскателю в удовлетворении ходатайства о наложении ареста на имущество должника или об установлении для должника ограничений, предусмотренных законом, судебный пристав-исполнитель указывает в постановлении о возбуждении исполнительного производства мотивы такого отказа.

Судебный пристав-исполнитель в постановлении о возбуждении исполнительного производства предупреждает должника об установлении в отношении его временных ограничений содержащихся в исполнительном документе.

Если исполнение судебного акта возлагается на представителя власти, государственного служащего, муниципального служащего, а также служащего государственного или муниципального учреждения, коммерческой или иной организации, судебный пристав-исполнитель в постановлении о возбуждении исполнительного производства предупреждает указанных лиц об уголовной ответственности, за неисполнение судебного акта, а равно воспрепятствование его исполнению (ст. 315 УК РФ).

Постановление судебного пристава-исполнителя или иного должностного лица службы судебных приставов подлежит исполнению в срок, указанный в по-

становлении, и может быть обжаловано в порядке подчиненности вышестоящему должностному лицу службы судебных приставов или оспорено в суде.

Исполнительный документ о взыскании денежных средств или об их аресте может быть направлен в банк или иную кредитную организацию непосредственно взыскателем (ст. 8 закона № 229 ФЗ).

Одновременно с исполнительным документом взыскатель представляет в банк или иную кредитную организацию заявление, в котором указываются:

реквизиты банковского счета взыскателя, на который следует перечислить взысканные денежные средства;

фамилия, имя, отчество, гражданство, реквизиты документа, удостоверяющего личность, место жительства;

место пребывания, идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии);

данные миграционной карты и документа, подтверждающего право на пребывание (проживание) в Российской Федерации взыскателя-гражданина;

наименование, идентификационный номер налогоплательщика или код иностранной организации, государственный регистрационный номер, место государственной регистрации и юридический адрес взыскателя - юридического лица.

Исполнительный документ о списании с лицевого счета или со счета депо должника и о зачислении на лицевой счет или счет депо взыскателя эмиссионных ценных бумаг может быть направлен взыскателем:

непосредственно эмитенту, если он самостоятельно осуществляет деятельность по ведению реестра владельцев таких ценных бумаг;

держателю реестра, осуществляющему ведение реестра владельцев эмиссионных ценных бумаг по поручению эмитента;

депозитарию, осуществляющему учет прав на эмиссионные ценные бумаги должника.

### **7.12 Должник-банкрот**

Получить информацию о том, является ли интересующее вас предприятие должником-банкротом или нет можно на:

сайте арбитражного суда, где размещена информация о подаче заявлений о несостоятельности организаций;

сайтах "Коммерсантъ" и Коммерсантъ-Картотека, в Едином федеральном реестре сведений о банкротстве (ЕФРСБ), которые содержат информацию о введении процедур банкротства, назначении собраний кредиторов и иную существенную информацию.

Помимо перечисленных официальных источников информацию о банкротстве (впрочем, как и другие полезные сведения о контрагентах) можно отследить в коммерческих информационных системах, например, СПАРК-Интерфакс или Bloomberg.

Действия кредитора в отношении потенциального должника-банкрота зависят от того «просужен» или «не просужен» долг.

Если долг не «просужен», т.е. не подтвержден вступившим в силу судебным решением, то у кредитора есть единственный вариант – дождаться введения процедуры банкротства и публикации о введении процедуры в газете «Коммерсантъ», после чего подавать заявление о включении в реестр кредиторов.

Если долг «просужен», т.е. подтвержден вступившим в законную силу решением суда, то в этой ситуации у кредитора уже есть выбор.

Первый вариант - ждать публикации об открытии процедуры и включаться в реестр кредиторов.

Плюсы этого варианта- на кредитора не возложат расходы по финансированию процедуры банкротства (в случае, если у должника не окажется достаточного для этого имущества).

Минусы - у кредитора нет шансов на «досрочное» погашение долга до введения процедуры и утверждение лояльного арбитражного управляющего.

Второй вариант - не ждать, а подавать в арбитражный суд второе, третье и т.д. по очередности заявление о банкротстве.

Если должник примет решение гасить все требования кредиторов, которые подали заявление о несостоятельности (во избежание неблагоприятных последствий введения процедуры банкротства) — требования будут погашены.

Если же не примет такого решения - заявление кредитора, поданные вторым (третьим и т.п.), будет рассматриваться как заявление о вступлении в дело, о банкротстве, что позволит своевременно включить требование кредитора в реестр.

Плюсы данного варианта – более высокая вероятность погашения долга и шанс на утверждение «лояльного» арбитражного управляющего.

Дополнительно – возможность знакомиться с материалами дела и участвовать в судебных заседаниях в более ранние сроки.

Минусы - риски того, что вознаграждение арбитражного управляющего будет взыскано с того заявителя, чье заявление о банкротстве признано обоснованным (если у должника не окажется имущества).

Убрать этот минус можно, заранее оговорив условия работы с арбитражным управляющим.

Если в отношении должника уже введена процедура банкротства, то кредитору необходимо включаться в реестр кредиторов.

Заявление о включении в реестр желательно направить в суд в тридцатидневный срок с момента публикации о введении процедуры наблюдения. Это необходимое условие для участия в первом собрании кредиторов, а соответственно, для голосования по важнейшим вопросам, которые рассматриваются на первом собрании.

Окончательно реестр кредиторов закрывается по истечении двух месяцев с даты, публикации, объявления, об открытии конкурсного производства. Требования, поданные после закрытия реестра, включаются «за реестр», не голосуют на собрании кредиторов и, скорее всего, никогда удовлетворены не будут.

Форма заявления о включении в реестр требований кредиторов не установлена.

В заявлении о включении в реестр раскрываются основания возникновения задолженности, указывается сумма долга. К заявлению прикладывается полный пакет документов, подтверждающий долг (договоры, акты, накладные, платежные поручения, акты сверки и т.д.).

При наличии судебного решения, подтверждающего долг, прикладывайте его обязательно.

Направьте требование должнику, арбитражному управляющему и в суд, рассматривающий дело о банкротстве. Получив заявление, суд назначит судебное заседание по его рассмотрению, и по итогам заседания в случае положительного решения вынесет определение, которое подлежит немедленному исполнению.

Конечно, включиться в реестр кредиторов – далеко не гарантия взыскания долга. По статистике реестровые долги в России погашаются всего лишь на четыре процента.

Для повышения шансов получения чего-либо значимого с должника — банкрота от кредиторов требуется комплекс продуманных целенаправленных действий.

Дело в том, что с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом положение с погашением дебиторской задолженности для многих категорий кредиторов резко ухудшается. Так как с введением наблюдения среди кредиторов выстраивается своеобразная очередь, и большинство коммерческих партнеров организации – потенциального банкрота, кроме обеспечивших исполнение своих обязательств залогом имущества должника, оказываются в самом хвосте очереди.

Кроме того, сразу вводится в действие ряд правовых конструкций, практически полностью блокирующих выполнение дебитором своих коммерческих обязательств.

В некоторых случаях кредитору лучше возбудить исполнительное производство и сразу же его приостановить.

В большинстве же случаев в интересах кредитора принять все возможные правовые и экономические меры, предотвращающие признание дебитора банкротом, по крайней мере, до прекращения исполнительного производства по делам, в которых заинтересован кредитор.

Иногда имеет смысл выступить единым фронтом с должником, проявившим добрую волю в прекращении обязательств перед вашим предприятием, и помочь ему юридическими способами отбивать нападки других кредиторов.

Например, необходимо проследить за тем, чтобы заявление о признании должника банкротом соответствовало всем требованиям, указанным в Законе РФ «О несостоятельности (банкротстве)» и в случае необходимости указать на них арбитражному суду, который должен в этом случае вернуть такое заявление подающему (ст. 43 Закона о банкротстве).

Таким образом, ваше предприятие может получить время для совершения необходимых исполнительных действий. В этих же целях ваши специалисты, в



частности, могут помочь должнику составить грамотный отзыв на заявление о признании должника банкротом и сделать попытку убедить суд принять решение об отказе в признании должника банкротом, а также принять необходимые меры для предупреждения банкротства (ст. 26 Закона о банкротстве).

Если же избежать банкротства дебитора невозможно либо нет взаимопонимания с его стороны, то кредитор должен принять максимально эффективное участие во всех процедурах банкротства.

Во-первых, необходимо учитывать, что каждый из конкурсных кредиторов обладает на собрании кредиторов числом голосов, пропорциональным сумме его требований по денежным обязательствам и (или) обязательным платежам, признаваемым в соответствии с условиями Закона о банкротстве установленными на дату проведения собрания кредиторов (п. 3 ст. 12 Закона о банкротстве). Следовательно, чтобы голос вашего предприятия был более весомым на собрании кредиторов, необходимо добиться своевременного и максимально возможного признания обоснованности ваших требований в судебном либо внесудебном порядке (подписание акта сверки расчетов и т. п.).

Во-вторых, в ходе банкротства многое будет зависеть от арбитражного управляющего, поэтому необходимо обеспечить выдвижение на эту должность человека, которому доверяете.

В-третьих, уже на этапе введения наблюдения необходимо предпринять наиболее эффективные варианты обеспечения требований кредиторов. Среди них могут быть:

наложение ареста на имущество должника;

запрет на совершение каких-либо сделок без согласия внешнего управляющего;

обязательство передать ценные бумаги, валютные ценности и иное имущество должника на хранение третьим лицам;

отстранение руководителя-должника от должности и т. п. (ст. 44 Закона о банкротстве).

В-четвертых, при очевидной нехватке имущества должника, необходимого для удовлетворения всех требований кредиторов, в их интересах проследить (возможно, с приглашением сторонних специалистов), чтобы арбитражным управля-

ющим были своевременно и с наибольшей эффективностью приняты все меры, направленные на максимально полное удовлетворение требований кредиторов. Например, чтобы была проведена работа по выявлению сделок, которые совершены в течение 6 месяцев, до подачи заявления о признании должника банкротом, недействительными сделками, если они:

направлены на реализацию имущества предприятия по заниженной цене либо совершены на иных льготных условиях;

связаны с выплатой (выделом) доли (пая) в имуществе должника в связи с его выходом из состава участников;

содержат хоть малейший признак предпочтительного удовлетворения требований одних кредиторов перед другими кредиторами;

совершены с заинтересованным лицом и повлекли убытки и т. п.

Результатом признания недействительными таких сделок является обратная реституция, т. е. возврат всего полученного по такой сделке либо уплата денежного эквивалента (ст. 167 ГК РФ).

Но самое главное, что при грамотном подходе кредитор может воспользоваться банкротством своего (и не только своего) должника как одним из весьма дешевых способов расширения своего бизнеса, получения дополнительной прибыли и (или) увеличения своей производственной имущественной базы.

Дело в том, что среди мер, направленных на удовлетворение требований кредиторов, статьей 86 Закона о банкротстве предусмотрена продажа всего предприятия (бизнеса) должника как имущественного комплекса, включая земельные участки, здания, сооружения, продукцию, права требования, фирменное наименование, товарные знаки и т.п. Но при этом в состав предприятия не включаются денежные обязательства и обязательные платежи (в том числе налоговые) должника.

То есть во многих случаях существует возможность весьма дешево приобрести действующее производственное предприятие (производственные мощности), выпускающее готовую продукцию, с запасами сырья и материалов, но, как говорится, с «чистого листа», т. е. без каких-либо долгов (перед контрагентами, бюджетом и т. п.).

В ряде случаев у кредитора будет больше шансов получить исполнение, если он обратится в банк, а уже затем в Федеральную службу судебных приставов России.

### **7.13. Списание дебиторской задолженности**

Сумма долгов, причитающихся компании со стороны других организаций и граждан представляет собой дебиторскую задолженность.

Поскольку дебиторская задолженность - это выведенные из оборота активы предприятия, то данное обстоятельство, особенно с учетом инфляции, отрицательно сказывается на его финансово-хозяйственной деятельности. Оно усугубляется, если дебиторскую задолженность взыскать с должников невозможно.

Особенно важны при этом вопросы, связанные с исполнением налогового законодательства, признанием обязательств компании безнадежными долгами.

Согласно ст. 265 НК РФ в целях налогообложения прибыли к внереализационным расходам приравниваются убытки, полученные налогоплательщиком в отчетном (налоговом) периоде, в частности суммы безнадежных долгов, а если налогоплательщик принял решение о создании резерва по сомнительным долгам, суммы безнадежных долгов, не покрытые за счет средств резерва.

В силу ст. 266 НК РФ в целях налогообложения прибыли предусмотрено только четыре основания признания дебиторской задолженности безнадежной - это долги, по которым (в соответствии с гражданским законодательством):

истек установленный срок исковой давности (ст. 196 ГК РФ);

обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения (ст. 416 ГК РФ);

обязательство прекращено на основании акта государственного органа (ст. 417 ГК РФ);

обязательство прекращено ликвидацией организации (ст. 419 ГК РФ).

По другим основаниям дебиторская задолженность, нереальная ко взысканию, не может быть признана безнадежной в целях налогообложения прибыли (Письмо Минфина РФ от 06.02.2007 N 03-03-07/2).

В бухгалтерском учете понятия безнадежных долгов нет.

В то же время п. 11 ПБУ 10/99 определено, что к прочим расходам организации относятся суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания.

В силу того, что бухгалтерское законодательство не раскрывает понятие "долги, нереальные для взыскания", организация самостоятельно должна определить и утвердить его в учетной политике.

Основания, в соответствии с которыми долг может быть признан безнадежным (нереальным) к взысканию являются:

- истечение срока исковой давности;
- невозможность исполнения обязательства и издание акта государственного органа;
- окончание исполнительного производства;
- ликвидация организации-должника;
- исключение недействующего юридического лица из ЕГРЮЛ.
- банкротство должника;
- признание сделки недействительной с взысканием в доход бюджета всего полученного по этой сделке и т.п.

Охарактеризуем названные обстоятельства.

*Исчисление срока исковой давности.*

Гражданским законодательством определено, что исковая давность - это срок для защиты права по иску лица, право которого нарушено (ст. 195 ГК РФ).

Данный срок, исчисление которого начинается со дня, когда лицо узнало или должно было узнать о нарушении своего права (ст. 200 ГК РФ), в общем случае определен тремя годами (ст. 196 ГК РФ).

В то же время для отдельных видов требований в законе могут быть установлены специальные сроки давности.

Для признания долга безнадежным в связи с истечением срока исковой давности организации необходимо иметь документы, которые позволяют установить дату возникновения дебиторской задолженности. Как правило, это договор, счет на оплату, акт сдачи-приемки работ, оказания услуг.

Невозможность исполнения обязательства и издание акта государственного органа

Гражданское законодательство разделяет причины невозможности исполнить обязательство на фактические и юридические случаи.

В соответствии со статьей 416 ГК РФ обязательство прекращается невозможностью исполнения, если это вызвано обстоятельством, за которое ни одна из сторон не отвечает. Это так называемые форс-мажорные обстоятельства или обстоятельства непреодолимой силы: пожары, стихийные бедствия и прочие чрезвычайные происшествия.

Другим условием прекращения обязательства (полностью или в соответствующей части) является издание акта государственного органа (ст. 417 ГК РФ), то есть официального документа.

К таким актам относятся законы, указы, постановления, распоряжения, положения, в частности, указания Банка России, например, о введении моратория на удовлетворение требований кредитора по ссудной задолженности и т.п.

#### *Окончание исполнительного производства*

При вынесении арбитражным судом решения в пользу кредитора должник погашает задолженность на основании акта арбитражного суда. В противном случае принудительное исполнение судебного акта производится на основании выдаваемого арбитражным судом исполнительного листа (ст. 318 АПК РФ).

Постановление об окончании исполнительного производства само по себе не освобождает должника от выплаты долга, который остается за ним в любом случае, и теоретически в любое время он может покрыть задолженность добровольно.

Ссылаясь на данные нормы Закона об исполнительном производстве, Минфин России делает вывод - акт судебного пристава-исполнителя о невозможности взыскания долга и постановление об окончании исполнительного производства и возвращении исполнительного документа не являются для целей налогообложения основанием для признания суммы дебиторской задолженности.

#### *Ликвидация организации-должника*

Следующим критерием невозможности выполнения обязательства (ст. 419 ГК РФ) служит ликвидация организации, то есть прекращение ее деятельности как юридического лица без перехода прав и обязанностей к другим лицам (ст. 61 ГК РФ).

Законодательство предусматривает ликвидацию:  
в результате признания юридического лица банкротом;  
по решению учредителей;  
по решению суда в случаях, если при создании организации были допущены грубые нарушения, если она вела свою деятельность без лицензии и, наконец, если совершила грубые нарушения законодательства.

При ликвидации предприятия-должника организация-кредитор должна заявить свои права на возврат задолженности. Порядок удовлетворения требований в данном случае регламентируется ст. 64 ГК РФ.

Если активов, предназначенных для удовлетворения требований кредиторов, не хватило для покрытия задолженности, то организация списывает дебиторскую задолженность после юридической ликвидации предприятия-должника.

Основанием для списания служит определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства и ликвидации предприятия, в котором оговаривается срок внесения изменений в ЕГРЮЛ.

Документальным подтверждением ликвидации организации-должника может служить соответствующая выписка из ЕГРЮЛ.

Информация, размещенная на официальном сайте ФНС РФ ([www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)) о ликвидации организации-должника, не может использоваться в качестве единственного документального подтверждения расходов в виде суммы списанного безнадежного долга.

#### *Исключение недействующего юридического лица из ЕГРЮЛ*

Кроме обычной процедуры ликвидации Закон о государственной регистрации (ст. 21) предусматривает исключение юридического лица, прекратившего свою деятельность, из ЕГРЮЛ по решению регистрирующего органа в случае, если организация в течение последних 12 месяцев не представляла налоговую отчетность и не осуществляла операций ни по одному банковскому счету.

Вместе с тем Минфин России (письмо от 27.07.2005 N 03-01-10/6-347) считает, что учитывать долги недействующего юридического лица во внереализационных расходах как убытки кредитор не вправе.

Во-первых, статья 266 НК РФ не содержит такого основания.

Во-вторых, говорит Минфин, исключение недействующего юридического лица из ЕГРЮЛ может быть обжаловано кредиторами или иными лицами, чьи права и законные интересы затрагивает данное исключение, в течение года со дня, когда они узнали или должны были узнать о нарушении своих прав.

Поэтому при публикации решения о предстоящем исключении юридического лица из ЕГРЮЛ кредиторам не позднее трех месяцев со дня такого опубликования следует подать регистрирующему органу заявление, в котором приведены доказательства наличия требований к юридическому лицу. Это влечет переход к процедуре банкротства отсутствующего должника, а задолженность можно признать безнадежной только после завершения конкурсного производства (Письмо Минфина РФ от 20.06.2005 N 03-03-04/1/9).

#### *О моменте списания безнадежных долгов*

Нередко в деятельности организации возникает ситуация, когда задолженность, например по истечении срока исковой давности, была выявлена налогоплательщиком, позднее. В каком периоде следует включить такую задолженность в состав внереализационных расходов?

Статьей 272 НК РФ определено, что расходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, к которому они относятся и в котором возникают исходя из условий сделок.

Суммы безнадежных долгов учитываются при формировании налоговой базы по налогу на прибыль и включаются в состав внереализационных расходов.

Налоговым кодексом определена дата признания расхода в виде сумм безнадежных долгов - это последний день отчетного (налогового) периода, в котором получен убыток - истек срок исковой давности, обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения по ГК РФ на основании акта государственного органа или ликвидации организации.

Иного порядка признания расхода в виде сумм безнадежных долгов НК РФ не установлено. Несвоевременное проведение инвентаризации дебиторской задолженности, даты списания указанных долгов по регистрам бухгалтерского учета, сроки утверждения собранием акционеров сумм безнадежных долгов и т.п. не влияют на дату признания расходов в виде сумм безнадежных долгов для целей налогообложения прибыли.

### *Подтверждение права на списание дебиторской задолженности*

Основными документами здесь являются: акт инвентаризации, справка к нему, письменное обоснование и приказ руководителя о списании дебиторской задолженности. Кроме этого, при списании дебиторской задолженности компании необходимо подтвердить нереальность взыскания долга.

Доказательством экономической обоснованности списания могут служить судебный иск к организации-должнику, постановление об окончании исполнительного производства, постановление о возвращении исполнительного документа и акт о невозможности взыскания долга.

Поскольку ни Налоговый кодекс Российской Федерации, ни Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации не предусматривают, что результаты инвентаризации расчетов должны быть оформлены актами сверки задолженности, то суды считают, что данный документ (акт сверки) не обязателен.

### *Определение суммы для списания дебиторской задолженности*

В целях налогообложения прибыли налогоплательщик вправе списать на затраты сумму дебиторской задолженности полностью, включая НДС.

Дата определения налоговой базы по НДС - это наиболее ранняя из следующих дат:

день отгрузки (передачи) товаров, имущественных прав;

день оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров (выполнения работ, оказания услуг), передачи имущественных прав (ст. 167 НК РФ).

Следовательно, обязанность начислить налог возникает уже в момент отгрузки товара.

*Списание дебиторской задолженности без создания резерва по сомнительным долгам*

Если резервный фонд по бухгалтерскому и (или) налоговому учету не создается, то списанная дебиторская задолженность относится в бухгалтерском учете к прочим расходам (п. 11 ПБУ 10/99) и одновременно учитывается за балансом на счете 007. В целях налогообложения ее учитывают во внереализационных расходах (265 НК РФ). При погашении дебитором долга после списания такие поступления относятся в бухгалтерском учете к прочим доходам (раз. 3 ПБУ 9/99) и



одновременно списываются с забалансового счета 007, в налоговом - к внереализационным.

Если дебиторская задолженность списывается за счет чистой прибыли предприятия и не влияет на налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, то при ее погашении дебиторами сумма налогооблагаемой базы не увеличивается.

#### **7.14. Кредиторская задолженность**

Словосочетание «кредиторская задолженность» имеет те же семантические корни, что и словосочетание «банковский кредит».

Такими корнями являются латинские слова «*credere*» - доверять и, производное от него, слово «*creditum*» - заём.

Кредит предоставляется, как в денежной форме - банковский кредит, так и в виде сырья, материалов, полуфабрикатов, товаров, работ и услуг – товарный кредит.

Организацию или гражданина, которые предоставили кредит (заём), в той или иной форме, называют «кредитором».

В бухгалтерском учете и отчётности под кредиторской задолженностью, как правило, понимается задолженность по товарному кредиту.

По подобию с дебиторской задолженностью, под кредиторской задолженностью мы понимаем объем денежных средств, который компания должна возвратить своему кредитору в установленный договором срок, с учетом процентов за использование предоставленных ему материальных или финансовых ресурсы.

Схожесть сущности дебиторской и кредиторской задолженностей предопределяет схожесть методов, с помощью которых можно изменить их структуру, то есть реструктуризировать.

Управление кредиторской задолженностью осуществляется с учётом следующих факторов-критериев:

##### **1. Банкротства.**

Просрочка по долгам перед контрагентами, размер которых составляет 300 тыс. рублей и более, не должна превышать трёх (шести) месяцев. Дело в том, что статьей 6 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» №127ФЗ предусмотрено, что производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее чем триста тысяч рублей.

2.Необходимости обеспечения выбранной стратегии финансирования.

Объемы и сроки погашения дебиторской и кредиторской задолженности, должны быть синхронизированы, таким образом, чтобы обеспечить требуемый уровень платежеспособности компании.

3.Необходимости обеспечения финансовой устойчивости.

Соотношение долговых обязательств и собственного капитала компании не должны приводить к существенному снижению её кредитного потенциала и инвестиционной привлекательности.

4.Необходимости не превышения средневзвешенной цены капитала, над экономической рентабельностью её активов.

Если выше приведенные критерии не выполняются, то они становятся причинами - факторами, мотивирующими компанию реструктуризировать свою кредиторскую задолженность.

Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается изменение состава её элементов и их величины.

Элементами кредиторской задолженности являются – кредиторы, договоры, устанавливающие обязательства и порядок их исполнения, объем долга и сроки его погашения и т.п.

Определяя очередность погашения обязательств, компании руководствуются мотивом недопущения обращения кредиторов в арбитражный суд о признании компании банкротом.

Организация-должник, предлагая различного рода соглашения с целью обеспечения вероятности погашения задолженности, стремится в свою очередь получить определенные уступки со стороны кредиторов, как-то:

изменение сроков платежей;

сокращение общей суммы задолженности;

снижение или полный отказ от оплаты за проценты;

получение дополнительных займов и т. д.

Если кредиторами являются органы исполнительной власти, то они в соответствии с их компетенцией и в целях обеспечения в перспективе обязательных платежей в соответствующие бюджеты могут предоставить организации-должнику льготы, влияющие на реструктуризацию задолженности.

Эффективность реструктуризации кредиторской задолженности во многом зависит от реализации применяемой расчетной политики в отношениях с кредиторами.

Процесс реструктуризации кредиторской задолженности может состоять из следующих этапов:

определение и анализ состава кредиторской задолженности;

выбор наиболее рациональных способов (методов, направлений)

реструктуризации кредиторской задолженности организации;

разработка плана погашения имеющихся и оплаты новых возникающих обязательств;

подготовка соответствующей документации по соглашениям с кредиторами и их реализация.

Реструктуризация кредиторской задолженности организации ведет к снижению объема нагрузки (давления) обязательств на финансы организации в текущем периоде и тем самым позволяет повысить или восстановить его платежеспособность.

Рассмотрим этапы реструктуризации подробнее.

Первый этап.

Определение и анализ состава кредиторской задолженности.

По каждому конкретному кредитору, рассматривается каждое обязательство, включая различные его составляющие - основная сумма, проценты, пени, срок выполнения обязательства, возможность замены денежных форм расчетов иными.

Составляется рейтинговый список кредиторов. Сначала кредиторы первой, затем второй и последующих очередей. К первой очереди относятся кредиторы, вероятность обращения которых в Арбитражный суд о признании компании банкротом наиболее велика. Ко второй очереди относятся кредиторы сумма долга которым негативно влияет на показатели платежеспособности организации, К последующим группам могут быть отнесены кредиторы взаимоотношения с которыми могут повлиять на инвестиционную привлекательность или идидж компании.

Очередность погашения обязательств определяется с точки зрения последствий задержки платежа для обеспечения непрерывности деятельности компании.

Так, поставщик материалов и сырья для изготовления продукции является более приоритетным кредитором, чем банки, владеющие залоговыми требованиями или

налоговые органы.

К кредиторам первой очереди, могут быть отнесены не только поставщики сырья и материалов, но и покупатели оплатившие продукцию авансов, но не получившие её.

После распределения в очередь кредиторов по срочности и важности для рассматриваемой организации определяются объемы задолженности по каждому кредитору и по каждой очереди.

Второй этап.

Выбор наиболее рациональных способов (методов, направлений) реструктуризации кредиторской задолженности организации.

Основные способы (методы, направления) реструктуризации кредиторской задолженности организации могут быть следующими:

отсрочка и рассрочка платежей;

взаимозачет взаимных платежных требований;

переоформление задолженности в вексельные обязательства (займы);

соглашения об отступном;

перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные долги;

погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника, в том числе акций компании;

погашение задолженности посредством передачи кредитору готовой продукции или оказания ему услуг;

переоформление обязательств в обязательства, обеспеченные залогом имущества, в целях получения скидки с задолженности;

отказ от исполнения обязательств;

реструктуризация налогов (по соглашению с налоговой инспекцией).

Выбор того или иного метода реструктуризации кредиторской задолженности организации должен проводиться на основе критерия эффективности: максимум эффекта из-за сокращения задолженности, минимум затрат.

Выбор методов зависит от специфики производства, состояния различных активов организации, характера деловых отношений с различными кредиторами. Здесь не может быть общих рекомендаций, выбор определяется конкретной внутренней и внешней ситуацией.

Третий этап

Разработка плана погашения имеющихся обязательств и оплаты возникающих новых обязательств.

План погашения имеющейся кредиторской задолженности разрабатывается на основе характеристики каждого способа реструктуризации, возможности его применения в зависимости от того, насколько положительно он может быть воспринят тем или иным кредитором.

Ниже дадим краткую характеристику методов погашения кредиторской задолженности, их особенности.

*Отсрочка и рассрочка платежей.*

Под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок. Рассрочка представляет собой дробление платежа на несколько более мелких, осуществляемых в течение согласованного сторонами периода.

Отсрочка и рассрочка платежей могут осуществляться только с согласия кредиторов. Они, как правило, сопровождаются некоторым увеличением общей суммы долга исходя из условий дополнительных соглашений и инфляции.

*Взаимозачет взаимных платежных требований.*

Взаимозачет предполагает погашение взаимных обязательств контрагентов. Он может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей).

Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается как доход организации, как выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.

Одной из сторон в процедуре взаимозачета иногда выступают органы государственной (муниципальной) власти в случаях, когда задолженность организации перед бюджетом по налогам возникла вследствие неоплаты или задержки оплаты государственного заказа.

Основные нормы, регулирующие проведение взаимозачета, содержатся в ст. 410 «Прекращение обязательства зачетом» и ст. 411 «Случаи недопустимости зачета» ГК РФ.

*Переоформление задолженности в вексельные обязательства.*

По текущему долгу компания может расплатиться своими векселями. Вексель, представляет собой новое обязательство, которое должно быть исполнено в

соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с выплатой меньших процентов. Это освобождает организацию от уплаты долга в данном периоде и соответственно способствует улучшению показателей деятельности компании.

Несмотря на то, что получатели векселей по-прежнему остаются «необеспеченными» кредиторами, они приобретают некоторые преимущества. Вексель бывшего должника можно продать третьим лицам и таким образом получить платеж по данным обязательствам раньше установленного времени.

В случае если организация находится в трудном финансовом положении и этот аргумент соответственно считается недостаточным, руководство организации может объяснить кредиторам, что если они не примут данные векселя, то, скорее всего, организация будет ликвидирована. В таком случае эти кредиторы получат лишь часть своих средств либо вообще ничего не получают.

#### *Соглашения об отступном.*

Метод отступного предполагает обмен активов организации на различные уступки со стороны кредиторов (например, полное погашение или сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки и т. д.). При этом организация не должна ограничиваться только своей продукцией, а, наоборот, должна принимать во внимание любые активы, находящиеся в ее собственности, включая активы непромышленного характера, облигации местной администрации, акции других предприятий, векселя банков и т. д.

Такой вид реструктуризации подойдет организациям с большим количеством основных средств, которые вряд ли можно будет продать по приемлемой цене в ближайшем будущем, а также тем, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов достаточно велики (например, строительные организации).

#### *Освобождение от уплаты долга взамен пакета акций организации.*

Одним из видов отступного является предложение пакета акций, находящегося на балансе предприятия, в обмен на уступки кредитора. Данное соглашение заключается между кредитором и собственниками организации, которые готовы уступить часть акций организации в обмен на улучшение финансового состояния организации.

К организациям, которым подойдет данный вид реструктуризации, можно отнести те, чьи собственники готовы частично уступить контроль над организацией и право на дивиденды в обмен на сокращение долга.

К кредиторам, которые могут принять этот подход, относят кредиторов, требования которых к данной организации составляют существенную долю совокупного долга организации. В этом случае освобождение от уплаты долга или сокращение задолженности станет решающим фактором при определении дальнейшей судьбы организации- будет ли она ликвидирована или продолжит свою работу.

Здесь также могут проявить интерес кредиторы, которые хотят расширить сферу своей деятельности за счет приобретения пакетов акций других предприятий. Например, компания, специализирующаяся на хранении нефти, может освободить от уплаты долга компанию, владеющую сетью автозаправочных станций, взамен на доленое участие в этой сети.

*Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника*

Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника осуществляется должником добровольно.

Погашение долга имуществом допускается при отсутствии у организации реальных источников поступления денежных средств или невозможности применения других методов.

В счет погашения или сокращения задолженности могут быть приняты:

объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, объекты незавершенного строительства, оборудование, машины, механизмы и материальные ценности, находящиеся на балансе организации-должника;

акции организации-должника;

государственные облигации и облигации организации-должника и других организаций;

обязательства под залог имущества.

Обмен акций организации-должника на задолженность организациям производится на имеющиеся у организации акции или путем выпуска и размещения дополнительной эмиссии акций с последующей их передачей кредиторам.

При этом в проекте эмиссии фиксируется положение о том, что дополнительные акции выпускаются для осуществления мер по финансовому оздоровлению и в устав организации-должника вносятся необходимые дополнения. После передачи акций, выпускаемых для финансового оздоровления, обязательства организации-

должника перед кредитором считаются исполненными.

Привлечение заемных средств, для погашения кредиторской задолженности может происходить через размещение долговых ценных бумаг - облигаций.

В этом случае выпуск облигаций имеет своей целью финансовое оздоровление организации-должника. Условия выпуска должны предусматривать выплату купонного дохода по облигациям, при этом срок погашения облигаций должен быть не менее 9 и не более 18 месяцев.

Для погашения просроченной задолженности организация-должник может передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого не меньше суммы просроченной задолженности, а лучше больше. Переданное в залог имущество остается в собственности и пользовании организации-должника и поэтому при его использовании должны соблюдаться определенные ограничения.

После исполнения организацией-должником своих обязательств залог имущества прекращается. Если обязательства не исполняются, то заложенное имущество взымается и продается с торгов, а вырученные денежные средства направляются кредиторам.

*Погашение задолженности путем передачи кредитору готовой продукции должника*

Погашение задолженности по обязательствам может происходить путем передачи кредитору при взаимном согласии сторон готовой продукции организации-должника, а также оказания ею услуг кредитору. Стоимость готовой продукции, а также стоимость и номенклатура услуг согласуются сторонами в специальном соглашении.

Следует иметь в виду, что для быстреего погашения кредиторской задолженности, выраженной в виде полученных за продукцию авансов и векселей к уплате, следует снизить длительность (ускорить) изготовления продукции в целях осуществления расчетов с кредиторами. Стоимость, качество и номенклатура продукции оговорены в соответствующих договорах с заказчиками.

*Замена краткосрочных обязательств на долгосрочные долги.*

Замена краткосрочных обязательств на долгосрочные осуществляется путем соглашения сторон об изменении соответствующих договоров и перенесения сроков



платежей на период более 12 месяцев. Благодаря такому решению у компании улучшаются показатели ликвидности, и создается некая возможность, в будущем погасить долги.

*Отказ организации-должника от исполнения обязательств по договорам.*

В целях восстановления платежеспособности организации-должника могут быть использованы такие меры, предусмотренные ст. 450 ГК РФ, как отказ от исполнения ряда договоров, невыгодных для должника, и расторжение ряда совершенных должником сделок.

Односторонний отказ от исполнения договоров должника требует наличия двух признаков:

договор полностью или частично не исполнен сторонами;

исполнение договора повлечет за собой убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;

договор является долгосрочным, рассчитан на получение положительных результатов для должника лишь в долгосрочной перспективе;

имеются иные обстоятельства, препятствующие восстановлению платежеспособности должника (например, договор предусматривает обязанность должника по внесению крупных инвестиций либо выдачу им поручительства по обязательствам контрагента перед третьими лицами).

*Реструктуризация налоговой задолженности.*

Порядок проведения реструктуризации регулируется Федеральным законом «О федеральном бюджете» на соответствующий год и постановлениями Правительства РФ, а также региональными органами власти.

Такие постановления и сопровождающие их документы принимаются ежегодно.

В этих документах устанавливаются сроки и условия проведения реструктуризации, порядок определения суммы подлежащей реструктуризации задолженности, алгоритм принятия решений, права и обязанности предприятий и органов государственного управления.

Реструктуризация кредиторской задолженности проводится путем поэтапного ее погашения на основании решения налогового органа и в соответствии с утвержденным им графиком. Величина задолженности определяется по данным учета нало-

говых органов по состоянию на 1-е число месяца подачи заявления о предоставлении права на реструктуризацию.

Решение о реструктуризации задолженности в федеральный бюджет принимается Министерством финансов Российской Федерации (Федеральной налоговой службой).

В отношении организаций, имеющих стратегическое значение для национальной безопасности государства или социально-экономическую значимость, решения о реструктуризации задолженности принимает Правительство России.

### **7.15 Налоги**

Реструктуризация задолженности по уплате налогов является способом законного снижения налогового бремени. В его основе лежит изменение сроков и порядка расчетов налоговых платежей.

Согласно 1 статьи НК РФ предусмотрено, что плательщики могут претендовать на получение инвестиционных налоговых кредитов, рассрочек, отсрочек. Их изменение допускается исключительно в соответствии с требованиями НК РФ.

Основные условия изменения сроков выплаты сборов, налогов, пеней, штрафов освещены в 61 ст. НК РФ. Кодекс допускает менять срок выплаты налога (сбора) полностью либо частично при условии начисления процентов на остаток задолженности.

Условия и порядок предоставления:

рассрочки (отсрочки) по налогам и сборам отражены в 64 ст. НК РФ;  
налогового инвестиционного кредита регламентированы 67 ст. НК РФ.

В частности:

В статье 64 указано, что рассрочка либо отсрочка по налогу означает изменение срока выплаты конкретного налога при наличии достаточных оснований, отраженных в НК РФ.

Базовое различие между этими понятиями в том, что задолженность при рассрочке погашается частями, а при отсрочке – единовременно.

Рассрочка или отсрочка может предоставляться как по одному, так и по нескольким разным налогам.

Длительность отсрочки (рассрочки) зависит от компетенции органа предоставляющего право на проведение этой процедуры:

ФНС России предоставляет отсрочку (рассрочку) не более чем на 1 год;

Правительство России – по федеральным налогам в части, подлежащей зачислению в федеральный бюджет – от 1 до 3 лет;

Минфин России по федеральным налогам на срок до 5 лет.

Рассрочка или отсрочка предоставляется компаниям, финансовое положение которых не дает им возможности уплатить налоги в установленные сроки, но имеются уверенность, что возможность расчета по налогам появится в течение срока предоставления запрашиваемой рассрочки или отсрочки.

Согласно статьи 64 НК РФ, рассрочка (отсрочка) по уплате налогов может предоставляться по любому из следующих оснований:

причинение компании ущерба в результате стихийных бедствий, техногенных катастроф, иных непреодолимых обстоятельств;

несвоевременное или неполное финансирование фирмы из бюджета, задержка по оплате выполненного госзаказа, в случаях, когда недофинансирование привело к невозможности погашения обязательств перед бюджетом;

сезонный характер изготовления или реализации товаров, выпускаемых компанией, перечень которых устанавливается Постановлениями Правительства РФ;

угроза появления признаков несостоятельности (банкротства) фирмы, если она единовременно выплатит налоги.

Рассрочки (отсрочки) по налогам, подлежащим уплате из-за перемещения ряда товаров через таможенную границу Таможенного союза, предоставляются при наличии весомых оснований, прописанных в законодательстве Таможенного союза и в российском законодательстве о таможенном деле.

Статьей 134 закона № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» предусмотрено, что рассрочка или отсрочка может быть предоставлена при наличии любого из следующих оснований:

причинения компании ущерба из-за стихийных бедствий, технологических катастроф, иных непреодолимых обстоятельств;

задержек финансирования из федерального бюджета, отсутствия оплаты выполненного компанией госзаказа;

если товары, ввозимые на территорию России, являются скоропортящимися;

осуществления компанией поставок по международному договору России; если товары, которые ввозятся на территорию России, включены в Перечень, утвержденный Постановлением Правительства РФ.

Проценты на непогашенную сумму рассрочки начисляются в тех случаях, когда она предоставлялась по причине возможного банкротства компании, либо сезонного характера ее деятельности (4 п. 64 ст. НК РФ).

Компания не может претендовать на рассрочку или отсрочку, если исходя из положений статьи 62 НК РФ, если в отношении неё:

возбуждено уголовное дело в связи с нарушением налогового законодательства;

расследуется дело о налоговом правонарушении, дело об административном правонарушении в налоговой сфере, таможенное дело в части уплаты налогов, по товарам, перемещенным через таможенную границу Таможенного союза;

имеются значимые основания полагать, что компания воспользуется таким изменением режима уплаты налогов для сокрытия имеющихся денег, иного подлежащего налогообложению имущества, либо руководители компании планируют выехать за пределы РФ на постоянное жительство;

в течение 3 лет, предшествующих дате подачи соответствующего заявления, органом, указанным в 63 ст. НК РФ, выносилось решение о прекращении действия ранее предоставленных отсрочек, рассрочек, налоговых кредитов из-за нарушения условий изменения срока выплаты налога (сбора). Если имеются такие обстоятельства, запрашиваемое решение об изменении срока уплаты налога (сбора) выносить нельзя, а уже принятое решение подлежит немедленной отмене.

Общий порядок производства по делам о поименованных в НК РФ налоговых правонарушениях прописан в 101 ст. НК РФ. В 16 главе НК РФ описываются виды налоговых правонарушений, указывается ответственность за их совершение.

Еще одним методом изменения сроков уплаты налоговых обязательств является инвестиционный налоговый кредит.

Он кредит отличается от рассрочки и отсрочки основаниями и сроками предоставления.

Инвестиционный кредит одновременно является отсрочкой выплаты налогов и одной из форм бюджетного кредитования. Он часто дается по налогу на прибыль, реже – по региональным или местным налогам. Налоговый кредит дается на 1–5 лет, если компания, согласно закону 392-ФЗ «О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, вписана в реестр резидентов зоны территориального развития на срок до 10 лет.

Компания, получившая инвестиционный кредит, снижает платежи по налогам, а затем постепенно платит сам кредит и начисленные по нему проценты. Это уменьшение происходит во всех отчетных периодах, пока неуплаченный налог не станет равным сумме инвестиционного кредита по договору.

Если у организации имеется 2 и более действующих договоров, то сумма кредита рассчитывается по каждому из них по отдельности. При этом накопление суммы кредита производится сначала по первому по сроку заключения договору. Когда же кредит достигнет предусмотренного инвестиционным договором размера, компания имеет право наращивать сумму кредита по очередному по дате заключения договору.

Исходя из требований статьи 67 НК РФ, инвестиционный кредит может предоставляться при наличии любого из следующих оснований:

ведение компанией опытно-конструкторских, научно-исследовательских работ, технического перевооружения своего производства, направленного на трудоустройство инвалидов, активную защиту окружающей среды от загрязнения, повышение энергоэффективности производства;

осуществление инновационной или внедренческой деятельности: создание или совершенствование технологий, новых видов материалов и сырья;

выполнение компанией особо важных заданий по развитию региона, предоставление особо важных для населения услуг;

выполнение государственного оборонного заказа.

инвестирование в создание энергоэффективных объектов: относящихся к возобновляемым источникам энергии, производству тепловой и электрической энергии, многоквартирных домов;

иных энергоэффективных объектов и технологий по Перечню, утвержденному Постановлением Правительства РФ;

включение компании в реестр резидентов зоны территориального развития.

Согласно 7 п. 67 ст. НК РФ, в законах субъектов России по региональным налогам и по налогу на прибыль (в части суммы налога, зачисляемой в бюджеты субъектов России), могут устанавливаться другие основания и условия предоставления налоговых кредитов, включая сроки его действия и процентные ставки на тело кредита. Инвестиционный кредит выдается на основании заявления компании и оформляется договором регламентированной формы между уполномоченным органом и этой компанией. В этом заявлении компания обязуется уплатить проценты, которые будут начислены на сумму долга.

## Глава 8

### Формы прекращения деятельности предприятия

Завершение деятельности организации обычно происходит в случае: реорганизации (кроме процедуры выделения другой организации из её состава);

ликвидации;

временной приостановке деятельности.

Каждому случаю соответствуют свои специфические формы и способы.

Формами реорганизации являются:

слияние нескольких организаций лиц в одну новую;

присоединение одной организации к другой, с прекращением её деятельности;

разделение организации на несколько новых;

выделение из состава других организаций;

смена организационно-правовой формы организации, т.е. преобразование.

Реорганизация может осуществляться добровольно и принудительно.

Добровольная реорганизация предусматривает принятие соответствующего решения собственниками компании.

Решение о принудительной реорганизации и прекращении предпринимательской деятельности организации принимает суд (п. 2 ст. 57 ГК).

существовать бессрочно. Очень часто владельцы бизнеса желают продолжить работу, но при этом не нести ответственность за старые грешки. О том, какие способы выбирают бизнесмены, чтобы избавиться от старой фирмы, и чем это грозит, и пойдет речь в этой статье.

В случае ликвидации организации, могут иметь место следующие её формы:

«Бросить фирму» - юридических действий не совершается, отчетность далее не сдается, налоги не уплачиваются;

«Смена ответственных лиц» - замена генерального директора и главного бухгалтера на другое лицо (номинала).

«Продажа фирмы» - учредители продают свои доли другому лицу (номиналу) и одновременно происходит смена ответственных лиц (генерального директора и главного бухгалтера) на номинала.

«Слияние или присоединение» ликвидируемой компании к другой компании; Объявление об официальной ликвидации в соответствии с Гражданским Кодексом.

«Банкротство» – признание организации финансово несостоятельной по решению суда.

«Исключение из ЕГРЮЛ» по решению налогового органа.

Рассмотрим их поподробнее.

1. Бросить фирму.

В этом случае юридические действия не совершаются, отчетность не сдается, налоги не уплачиваются.

По закону, генеральный директор отвечает за деятельность фирмы, а также за своевременную сдачу отчетности и уплату налогов.

Если деятельность не осуществляется и фирма имуществом не владеет, то налоговой базы не возникает и штрафов за неуплату налогов предъявлено не будет.

Но штрафы за не сдачу отчетности вполне реальны. Поскольку в течение 3х лет с момента обнаружения правонарушения (срок исковой давности) на генерального директора (лично) будут наложены административные штрафы. Это вытекает из содержания следующих статей НК РФ.

Статья 15.5. Нарушение сроков представления налоговой декларации - влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от трех до пяти минимальных размеров, оплаты труда.

Статья 15.6. Непредставление сведений, необходимых для осуществления налогового контроля - влечет наложение административного штрафа на должностных лиц от трех до пяти минимальных размеров, оплаты труда.

Кроме того, возникнут проблемы при выезде за границу.

2. Смена ответственных лиц.

Имеется в виду смена генерального директора и главного бухгалтера на номинала.



Номинал – это человек, который добровольно берет на себя обязанности руководителя или иного лица, несущего ответственность, и числится в ЕГРЮЛ (едином государственном реестре юридических лиц).

Но номинал не подписывает никакие документы, де-факто не распоряжается денежными средствами и не принимает решений по хозяйственной деятельности фирмы. Такие люди в случае возникновения проблем отказываются от всех дел, которые были осуществлены фирмой.

Номиналы часто числятся в 50-100 фирмах, кто-то в 200, кто-то в 300. Органы, выявив нарушение, желают поговорить с руководителем фирмы. Но приходит номинал. Который заявляет, что: «паспорт потерял, ничего не знаю, ведать, не ведаю». После чего, по требованию органов, излагает все это в письменном виде. То есть пишет «отказную». На основании этих документов находятся и привлекаются к ответственности реальные руководители компании - лица, распорядившиеся деньгами и заключавшие сделки.

Поводы, для их розыска, могут быть различные. Например, вытекающие из состава статьи 199 НК РФ «Уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации».

Здесь часто «попадает» и номиналу. Ему вменяют в ответственность сговор с реальными руководителями. Заводят уголовное дело по факту уклонения от уплаты налогов и «по статье» идут все соучастники, а именно: фактический руководитель, фактический бухгалтер, также срок получают номиналы.

Ещё один минус данного варианта: в случае, если на фирму налагаются санкции налоговой инспекцией, и она подает в арбитражный суд на их взыскание, то бывшее руководство фирмы никак не может себя защитить. С делом ознакомиться нельзя, так как бывший генеральный директор не является лицом, участвующим в деле, однако, если объем присужденных судом санкций будет являться крупным или особо крупным размером, именно против бывшего генерального директора будет заведено уголовное дело. Положительное решение арбитражного суда является основанием для передачи уголовного дела в суд.

### 3. Продажа компании.

Владельцы (учредители) продают свои доли (номиналу) и одновременно происходит смена ответственных лиц (генерального директора и главного бухгалтера) на номинала.

В этом варианте происходит почти то же самое, что в предшествующем случае. Но вариант по цене несколько дороже. Но с тем же самым результатом – если ловят номинала, попадают все.

### 4. Слияние или присоединение ликвидируемой компании к другой компании

Разница между присоединением и слиянием следующая:

при присоединении ваша фирма, присоединяется к уже созданной компании, и все права и обязанности переходят к ней (существующая компания становится правопреемником). Вам выдается свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ о прекращении деятельности вашей компании.

в случае слияния происходит прекращение деятельности компании и прекращение деятельности второй, третьей, четвертой (и т.д.) компании, в результате слияния этих компаний образуется новое юридическое лицо – правопреемник.

Вам выдается свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ о прекращении деятельности вашей компании.

Юридические последствия обоих вариантов для целей прекращения деятельности абсолютно одинаковые.

При присоединении либо слиянии происходит передача всех прав и обязанностей, а также активов и обязательств, правопреемнику.

Все долги фирмы, в том числе налоговые, теперь висят не на фирме, а на правопреемнике. Данный способ неплох, если нужно ликвидировать фирму, не имеющую за собой криминального прошлого. В случае, если криминал при передаче долгов будет скрыт, то ответственность будет нести руководство право-передающей компании.

### 4. Объявление об официальной ликвидации

Если объявляется ликвидация в соответствии с Гражданским Кодексом, то процедура такова:

назначают ликвидатора или ликвидационную комиссию;

публикуют объявление о ликвидации;  
сообщают в налоговый орган о ликвидации;

налоговым органом назначается выездная проверка, после проведения которой происходит взыскание по долгам либо признание их безнадежными;

удовлетворяются требования кредиторов первой и последующих очередей;  
после удовлетворения требований всех кредиторов при достаточности активов все, что осталось в распоряжении фирмы, распределяется между учредителями, и фирма прекращает свою деятельность.

Такая процедура гарантирует, что за проверяемый период исчисление и уплата налогов были осуществлены правильно, и претензий к руководству компании нет.

Если в дальнейшем после ликвидации организации вскроются моменты махинаций, подлогов, незаконной деятельности или еще чего-то, от уголовной ответственности ликвидация не освобождает. Но от налоговой ответственности, руководство компании, уже защищено.

Следует понимать, что у налоговых органов есть внутренняя установка, что при проверке в обязательном порядке нужно «что-то обнаружить». Поэтому обязательно должны быть взыскания, найдены недоимки, наложены штрафы и пени.

## 6. Банкротство

В соответствии со статьей 6 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» N 127-ФЗ дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом.

Результатом рассмотрения в суде дела о банкротстве может быть:

ликвидация предприятия;  
смена собственника предприятия;  
продажа предприятия, как имущественного комплекса;  
мировое соглашение с кредиторами;  
финансовое «оздоровление» предприятия.

Суд также может признать банкротство организации фиктивным.

В этом случае, согласно статьи 197 закона о банкротстве «Фиктивное банкротство» - то есть заведомо ложное публичное объявление руководителем

или учредителем (участником) организации своей несостоятельности, наказываются штрафом, а возможно и лишением свободы.

7. Принудительное исключение из ЕГРЮЛ осуществляется по решению налогового органа.

Юридическое лицо, которое в течение последних двенадцати месяцев, предшествующих моменту принятия регистрирующим органом соответствующего решения, не представляло документы отчетности, предусмотренные законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, и не осуществляло операций хотя бы по одному банковскому счету, признается фактически прекратившим свою деятельность. Такое юридическое лицо может быть исключено из единого государственного реестра юридических лиц в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 08.08.2001 N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей".

Проверить, принято ли решение регистрирующими органами о предстоящем исключении конкретного юридического лица из ЕГРЮЛ можно в Интернете по адресу: <http://search.vestnik-gosreg.ru/>

Окончательное решение о выборе формы завершения деятельности организации следует принимать с учетом срока, стоимость и возможных последствий.

Здесь следует проанализировать ситуацию со следующих позиций.

Имеет ли организация налоговые и иные долги перед бюджетами соответствующих уровней власти, которые эта власть не сможет простить?

Как отреагируют органы власти, если не сдана отчетность, если уже возбуждено уголовное дело против этой организации, либо материалы находятся на рассмотрении, если есть подозрение в обналичивании денег, в сокрытии доходов, в легализации доходов, полученных преступным путем, в отмывании, в нарушении антимонопольного законодательства.

В этих случае организация находится под контролем не только налоговых органов, но еще и органов милиции (УБЭП). Фирма может быть на контроле у антимонопольного комитета (например, ломбарды), поэтому о фирме просто так не забудут.

В этом случае любые способы, кроме банкротства и официальной ликвидации неэффективны.

Ниже приведена сравнительная таблица названных способов завершения деятельности.

Чем дешевле и проще способ, тем он быстрее. И наоборот, чем сложнее способ, тем он дороже и дольше.

Таблица: Способы завершения деятельности организации

Способ	Стоимость (тыс. руб.)	Срок	Уголовные риски после «ликвидации»	Выездная проверка
1	2	3	4	5
Бросить фирму	0	1 день	минимальны	нет
Смена ответственных лиц	5-15	14 дней	велики	нет
Продажа фирмы	10-30	14 дней	велики	нет
Слияние или присоединение	40-100	2-5 месяцев	средние	нет
Официальная ликвидация	30-200	4-12 месяцев	минимальны	да
Банкротство	50-150	6-12 месяцев	велики	да
Принудительное исключение из ЕГРЮЛ	0	3 месяца	минимальны	нет

### 8.1. Ликвидация организации

Ликвидация организации — это прекращение её деятельности как юридического лица без правопреемства. То есть без перехода его прав и обязанностей к другим лицам.

При ликвидации, запись о юридическом лице исключается из Единого Государственного реестра юридических лиц. ОГРН и ИНН компании аннулируются, организация считается не существующей.

Ликвидация возможна: по решению участников (акционеров) или органа, уполномоченного на то учредительными документами, либо по решению суда. Это так называемые принудительная и добровольная ликвидации.

Принудительная ликвидация компаний проводится по решению суда в случаях:

- осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии);
- осуществления деятельности, запрещенной законом;

осуществления деятельности с неоднократными или грубыми нарушениями закона или иных правовых актов;

наличия иных оснований, предусмотренных законом.

Добровольная ликвидация предприятий проводится в следующем порядке: решение о ликвидации фирмы принимает собрание участников (акционеров);

собрание назначает ликвидационную комиссию (ликвидатора);

собрание утверждает порядок и сроки ликвидации;

собрание уведомляет о своих решениях уполномоченный регистрационный орган,

полномочия по управлению предприятием переходят к ликвидационной комиссии,

уполномоченный регистрационный орган выдает извещение о том, что фирма находится в стадии ликвидации,

уполномоченный регистрационный орган вносит запись об этом в Единый государственный реестр юридических лиц,

ликвидационная комиссия публикует в печати объявление о ликвидации компании с указанием своего местонахождения и срока предъявления претензий от кредиторов,

ликвидационная комиссия письменно уведомляет всех известных ей кредиторов о ликвидации компании.

ликвидационная комиссия подает в Инспекцию ФНС РФ и во внебюджетные фонды заявления о снятии с учета и заявление с просьбой провести проверку ликвидируемой фирмы.

уполномоченный регистрационный орган принимает решение о согласовании промежуточного ликвидационного баланса.

на основании этого решения компания закрывает счета в банках, а также уничтожает по акту в составе утверждённой комиссии печать организации.

ликвидационная комиссия уведомляет уполномоченный регистрационный орган о завершении всех ликвидационных процедур и предоставляет заявление о государственной регистрации в связи с его ликвидацией, ликвидационный баланс и документ об уплате государственной пошлины (400 рублей).

уполномоченный регистрационный орган, на основании переданных документов, производит в Едином государственном реестре юридических лиц запись о ликвидации компании и выдает соответствующую выписку, которой удостоверяется окончательная ликвидация.

Процесс ликвидации компании осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Принятие решения о ликвидации.

Этап 2. Публикация сообщения о ликвидации общества в журнале «Вестник государственной регистрации»

Этап 3. Уведомление кредиторов о ликвидации.

Этап 4. Выездная налоговая проверка.

Этап 5. Сдача промежуточного ликвидационного баланса.

Этап 6. Сдача ликвидационного баланса.

Все вышеуказанные способы, ликвидации, являются процессами долгосрочными (от 4 до 8 месяцев), к тому же неизбежно влекут к проверкам со стороны налоговых органов и внебюджетных фондов.

### **8.3. Ликвидационная комиссия**

Статьей 62 «Обязанности лиц, принявших решение о ликвидации юридического лица» ГК РФ предусмотрено, что:

учредители (участники) юридического лица или орган, принявшие решение о ликвидации юридического лица, назначают ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают порядок и сроки ликвидации в соответствии с законом;

с момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица;

ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого юридического лица выступает в суде;

ликвидационная комиссия обязана действовать добросовестно и разумно в интересах ликвидируемого юридического лица, а также его кредиторов;

Если ликвидационной комиссией установлена недостаточность имущества юридического лица для удовлетворения всех требований кредиторов, дальнейшая ликвидация юридического лица может осуществляться только в порядке, установленном законодательством о несостоятельности (банкротстве).

Ликвидационная комиссия может состоять из руководителей организации, ее учредителей или участников, представителей учредителей или участников или представителей её трудового коллектива. Руководитель ликвидационной комиссии назначается органом, инициирующим закрытие компании, обычно им становится руководитель организации.

В соответствии со статьей 63 «Порядок ликвидации юридического лица» ГК РФ ликвидационная комиссия должна провести следующие действия:

поместить в органах печати сообщение о предстоящей ликвидации компании, а также о сроках и порядке приема заявления кредиторов на выплату задолженностей;

самостоятельно уведомить кредиторов о том, что будет проведена ликвидация организации, в том числе и письменно;

по окончании назначенного срока составить ликвидационный баланс, в котором отобразить весь перечень материальных и нематериальных активов и пассивов и полные сведения об имеющейся кредиторской и дебиторской задолженности;

при необходимости осуществить продажу имущества компании с публичных торгов с целью обеспечения выплаты всех задолженностей;

на основании промежуточного ликвидационного баланса комиссия производит выплаты кредиторам, при этом должна неукоснительно соблюдаться предусмотренная законом очередность выплат;

После того, как все требования кредиторов будут удовлетворены, ликвидационная комиссия обязана составить итоговый ликвидационный баланс, в котором будут отражено итоговое состояние предприятия.

Затем оставшиеся средства распределяются между участниками компании, имеющими на них вещные права.

Для завершения процедуры ликвидационная комиссия подает заявление в налоговый орган о регистрации ликвидации компании в ЕГРЮЛ.

После получения Свидетельства о регистрации ликвидации организация считается ликвидированной, а комиссия прекратившей свою деятельность.



#### **8.4. Ликвидационный баланс**

В настоящее время законодательством не установлены отдельные виды унифицированных форм промежуточного и окончательного ликвидационных балансов для коммерческих организаций. Исключение банки и бюджетные учреждения.

Поэтому, формы ликвидационных балансов организации разрабатывают самостоятельно, взяв за основу Форму №1 «Бухгалтерский баланс». В неё добавляются необходимые реквизиты и сведения.

При составлении ликвидационных балансов необходимо руководствоваться требованиями ПБУ 4/99 «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации».

Промежуточные ликвидационные балансы могут составляться неоднократно.

Их количество зависит:

от длительности процесса ликвидации компании;  
требований участников (учредителей) и кредиторов к актуальности показателей финансового состояния компании;

В промежуточный ликвидационный баланс необходимо включить данные о составе имущества, которые содержат следующие сведения:

1. Перечень машин, оборудования и других основных средств с указанием:

инвентарного номера объекта,  
наименования объекта и его местонахождения,  
марки,  
года ввода в эксплуатацию,  
фактического износа,  
их остаточной стоимости.

2. Перечень зданий и сооружений с указанием:

инвентарного номера объекта,  
наименования объекта и его местонахождения,  
года ввода в эксплуатацию,  
фактического износа,

их остаточной стоимости.

3. Перечень объектов незавершенного капитального строительства и не установленного оборудования с указанием:

наименования объекта и его местонахождения,  
года начала строительства,  
фактически выполненного объема,  
их балансовой стоимости.

4. Перечень долгосрочных финансовых вложений с указанием:

наименований долгосрочных финансовых вложений,  
их стоимости по активу баланса.

5. Перечень нематериальных активов с указанием:

наименований нематериальных активов,  
их стоимости по активу баланса.

6. Перечень запасов, затрат, денежных средств и других финансовых запасов, затрат, денежных средств и других финансовых активов с указанием:

производственных запасов,  
животных на выращивании и откорме,  
незавершенного производства,  
расходов будущих периодов,  
готовой продукции,  
товаров,  
НДС по приобретенным ценностям,  
прочих запасов и затрат,  
денежных средств,  
расчетов,  
прочих активов  
в том числе указываются товары отгруженные.

7. Расчеты с дебиторами:

за товары, работы и услуги,  
по векселям полученным,  
с дочерними организациями,  
с бюджетом,

с персоналом,  
по прочим операциям,  
с прочими дебиторами.

8. Авансы, выданные поставщиками и подрядчиками.

9. Краткосрочные финансовые вложения.

10. Денежные средства: касса, расчетные счета, валютные счета.

11. Перечень требований, предъявленных кредиторами ликвидируемому юридическому лицу с указанием:

наименования кредитора (в порядке очередности),  
суммы задолженности,  
решения об удовлетворении.

Данный перечень приводится либо в приложении к балансу, либо дополняет его.

В последнем случае, в отдельной графе указываются результаты рассмотрения требований кредиторов ликвидационной комиссией.

При этом, кредиторская задолженность, которая полностью погашена на стадии составления промежуточного ликвидационного баланса за счет имеющихся денежных средств, в ликвидационном балансе не отражается.

Таким образом, показатели промежуточного ликвидационного баланса должны содержать:

данные о составе активов и пассивов организации,  
данные об имуществе организации,  
данные о текущей дебиторской задолженности,  
данные о текущей кредиторской задолженности.

При составлении промежуточного ликвидационного баланса используются данные последнего бухгалтерского баланса, составленного до принятия решения о ликвидации юридического лица.

В промежуточном ликвидационном балансе, составляемом до удовлетворения требований кредиторов, будут отражаться суммы долгов, предъявленных и списанных как до, так и после истечения срока, установленного ликвидационной комиссией.

## Глава 9

### Конкурсное производство

Конкурсное производство - процедура, применяемая Арбитражным судом в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Согласно, главы 8 «Конкурсное производство», Закона о банкротстве, принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет за собой открытие конкурсного производства.

Основными признаками конкурсного производства являются:

назначение специального лица (как правило, судом) для управления имуществом должника;

отстранение должника от управления своим имуществом;

приостановление индивидуальных требований кредиторов;

возможность отказа в судебном порядке специальным лицом от сделок, совершенных должником до начала конкурсного производства;

формирование конкурсной массы за счет всего имущества, принадлежащего должнику;

удовлетворение претензий кредиторов за счет имущества, составляющего конкурсную массу в соответствии с установленным приоритетом.

Сроки конкурсного производства

Процедура конкурсного производства открывается принятием арбитражным судом решения о признании должника банкротом и вводится сроком на один год, с возможной пролонгацией до шести месяцев. Арбитражный суд имеет право продлить его сверх этих сроков. Основанием для продления срока могут служить обстоятельства, свидетельствующие о необходимости завершить продажу имущества должника и расчеты с кредиторами.

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

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

прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;

сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;

прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства;

исполнительные документы подлежат передаче судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему;

снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника. Основанием для снятия ареста на имущество должника является решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается.

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

Если по обязательствам расплатились учредитель, собственники, то арбитражный суд выносит определение о прекращении производства по делу.

Если этого не произошло и, не было заключено мировое соглашение, то после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства.

На сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа в размере, установленном в соответствии со статьей 4 Закона о банкротстве, начисляются проценты в порядке и в размере, которые предусмотрены названной статьей.

Проценты на сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженную в валюте Российской Федерации, начисляются в размере ключевой ставки (ставки рефинансирования), установленной Центральным банком Российской Федерации на дату открытия конкурсного производства.

Соглашением, между конкурсным управляющим и конкурсным кредитором, может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов. Или более короткий срок начисления процентов по сравнению с предусмотренными, настоящей статьей, размером или сроком.

Подлежащие начислению и уплате в соответствии с настоящей статьей проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты открытия конкурсного производства до даты погашения указанных требований должником.

Начисленные в соответствии с настоящей статьей проценты не учитываются при определении количества голосов, принадлежащих конкурсному кредитору, уполномоченному органу на собраниях кредиторов.

Уплата начисленных в соответствии с настоящей статьей процентов осуществляется одновременно с погашением требований кредиторов по денежным обязательствам и требований к должнику об уплате обязательных платежей в порядке очередности, установленной статьей 134 настоящего Федерального закона.

3. Представители собственника имущества должника - унитарного предприятия, а также учредителей (участников) должника в ходе конкурсного производства обладают правами лиц, участвующих в деле о банкротстве.

4. В случае, предусмотренном пунктом 4 статьи 72 настоящего Федерального закона, в ходе конкурсного производства решения, отнесенные к компетенции собрания кредиторов и комитета кредиторов, могут приниматься арбитражным судом.

### **9.1. Конкурсный управляющий**

При принятии решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства арбитражный суд утверждает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном статьей 45 Закона о банкротстве, о чем выносит определение. Указанное определение подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

При принятии решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае, предусмотренном пунктом 4 статьи 72 Закона о банкротстве, арбитражный суд утверждает конкурсного управляющего, кандидатура которого представляется саморегулируемой организацией, членом которой является временный управляющий.

Конкурсный управляющий действует до даты завершения конкурсного производства или прекращения производства по делу о банкротстве.

Опубликование сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства предусмотрено статьей 128 Закона о банкротстве.

Опубликование сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства осуществляется конкурсным управляющим в порядке, предусмотренном статьей 28 Закона о банкротстве. Конкурсный управляющий не позднее чем через десять дней с даты своего утверждения направляет указанные сведения для опубликования.

Опубликованию подлежат следующие сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

наименование должника, его адрес и идентифицирующие должника сведения (государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации юридического лица, государственный регистрационный номер записи о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, идентификационный номер налогоплательщика);

наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о банкротстве, и номер дела;

дата принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

дата закрытия реестра требований кредиторов, определяемая в соответствии с пунктом 1 статьи 142 Закона о банкротстве;

адрес должника для заявления кредиторами своих требований к должнику;

сведения о конкурсном управляющем и соответствующей саморегулируемой организации.

*Полномочия конкурсного управляющего (Статья 129 Закона о банкротстве)*

С даты утверждения конкурсного управляющего до даты прекращения производства по делу о банкротстве, или заключения мирового соглашения, или отстранения конкурсного управляющего он осуществляет полномочия руководителя должника и иных органов управления должника, а также собственника имущества должника - унитарного предприятия в пределах, в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Федеральным законом.

Конкурсный управляющий обязан:

принять в ведение имущество должника, провести инвентаризацию такого имущества в срок не позднее трех месяцев с даты введения конкурсного производства, если более длительный срок не определен судом, рассматривающим дело о банкротстве, на основании ходатайства конкурсного управляющего в связи со значительным объемом имущества должника;

включить в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве сведения о результатах инвентаризации имущества должника в течение трех рабочих дней с даты ее окончания;

привлечь оценщика для оценки имущества должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве;

принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;

принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;

уведомлять работников должника о предстоящем увольнении не позднее чем в течение месяца, с даты введения конкурсного производства;

предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании в порядке, установленном настоящим Федеральным законом;

заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;

вести реестр требований кредиторов, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом;



передавать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами. Порядок и условия передачи документов должника на хранение устанавливаются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

заключать сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов;

исполнять иные установленные Законом о банкротстве.

Конкурсный управляющий вправе:

распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Федеральным законом;

увольнять работников должника, в том числе руководителя должника, в порядке и на условиях, которые установлены федеральным законом;

заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок в порядке, установленном статьей 102 Закона о банкротстве. Конкурсный управляющий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;

подавать в арбитражный суд от имени должника заявления о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником, иски о взыскании убытков, причиненных действиями (бездействием) руководителя должника, лиц, входящих в совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный исполнительный орган или иной орган управления должника, собственника имущества должника, лицами, действовавшими от имени должника в соответствии с доверенностью, иными лицами, действовавшими в соответствии с учредительными документами должника, предъявлять иски об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать другие действия, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и направленные на возврат имущества должника;

осуществлять иные права, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей, установленных настоящим Федеральным законом.

При наличии оснований, установленных федеральным законом, конкурсный управляющий предъявляет требования к третьим лицам, которые в соответствии с федеральным законом несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника.

Собрание кредиторов вправе принять решение о прекращении хозяйственной деятельности должника при условии, что такое прекращение не повлечет за собой техногенные и (или) экологические катастрофы, прекращение эксплуатации объектов, используемых для обеспечения деятельности дошкольных образовательных организаций, других образовательных организаций, лечебно-профилактических учреждений, объектов, используемых для организации доврачебной помощи, скорой и неотложной амбулаторно-поликлинической, стационарной медицинской помощи, объектов коммунальной инфраструктуры, относящихся к системам жизнеобеспечения, в том числе объектов водо-, тепло-, газо- и энергоснабжения, водоотведения, очистки сточных вод, обработки, утилизации, обезвреживания и захоронения твердых коммунальных отходов, объектов, предназначенных для освещения территорий городских и сельских поселений, объектов, предназначенных для благоустройства территорий (далее - социально значимые объекты), необходимых для жизнеобеспечения граждан. Конкурсный управляющий обязан прекратить производство должником товаров (выполнение работ, оказание услуг) на основании решения собрания кредиторов о прекращении хозяйственной деятельности должника в течение трех месяцев с даты принятия такого решения.

Погашение учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия и (или) третьим лицом задолженности по обязательным платежам в ходе конкурсного производства регулируется статьей 129.1. Закона о банкротстве.

В ходе конкурсного производства требования к должнику об уплате обязательных платежей, включенные в реестр требований кредиторов, могут быть погашены учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия и (или) третьим лицом или третьими лицами в порядке, установленном настоящей статьей.

В случае погашения учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия и (или) третьим лицом или третьими лицами требований к должнику об уплате обязательных платежей подлежат погашению все включенные в реестр требований кредиторов требования к должнику об уплате обязательных платежей.

Лицо, имеющее намерение погасить требования к должнику об уплате обязательных платежей в полном объеме, направляет заявление о таком намерении в арбитражный суд, рассматривающий дело о банкротстве, конкурсному управляющему, в уполномоченные органы.

В заявлении о намерении должны быть указаны:

наименование (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (для физического лица) заявителя;

срок погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей, который не может превышать тридцать рабочих дней с даты вынесения арбитражным судом соответствующего определения.

Заявление о намерении подлежит рассмотрению арбитражным судом в течение четырнадцати рабочих дней с даты его поступления.

В случае поступления в арбитражный суд от нескольких лиц заявлений о намерении они рассматриваются в порядке их поступления в арбитражный суд.

По результатам рассмотрения заявления о намерении арбитражный суд выносит определение об удовлетворении заявления о намерении или об отказе в удовлетворении заявления о намерении в случае, если в реестре требований кредиторов отсутствуют требования к должнику об уплате обязательных платежей или заявитель отказался от намерения погасить требования к должнику об уплате обязательных платежей до рассмотрения такого заявления.

В определении арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении указываются:

наименование (для юридического лица), фамилия, имя, отчество (для физического лица) лица, осуществляющего погашение требований к должнику об уплате обязательных платежей;

размер требований к должнику об уплате обязательных платежей, основная сумма задолженности, начисленные неустойки (штрафы, пени);

срок и порядок погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей;

дата судебного заседания по итогам погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей;

реквизиты банковского счета, а также иная информация, необходимая для перечисления денежных средств на погашение требований к должнику об уплате обязательных платежей.

Рассмотрение заявления о намерении погасить требования к должнику об уплате обязательных платежей должно быть отложено до даты рассмотрения итогов погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей при наличии аналогичного заявления, поступившего от другого лица ранее.

Рассмотрение заявления о намерении погасить требования к должнику об уплате обязательных платежей может быть отложено при наличии спора в отношении размера и состава требований к должнику об уплате обязательных платежей до даты вступления в законную силу судебного акта об установлении состава и размера включенных в реестр требований кредиторов требований к должнику об уплате обязательных платежей.

Для погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей уполномоченный орган представляет в арбитражный суд уведомление, в котором указываются дата представления уведомления, фамилия, имя, отчество, должность подписавшего уведомление должностного лица, а также информация, необходимая в соответствии с правилами заполнения платежных документов, подтверждающих перечисление денежных средств на погашение требований к должнику об уплате обязательных платежей, с указанием размера требования в отношении каждого из получателей денежных средств.

В течение срока, установленного определением арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении, заявитель перечисляет денежные средства в размере и в порядке, которые указаны в данном определении.

По истечении установленного арбитражным судом срока погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей заявитель направляет в арбитражный суд заявление о признании погашенными требований к должнику об

уплате обязательных платежей и о замене кредитора в реестре требований кредиторов.

К заявлению прилагаются платежные документы, подтверждающие перечисление денежных средств в размере и в порядке, которые указаны в определении арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении.

По итогам рассмотрения заявления о признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей и о замене кредитора в реестре требований кредиторов при условии соответствия осуществленного погашения определению арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении арбитражный суд выносит определение о признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей и о замене кредитора в реестре требований кредиторов.

Требования лица, осуществившего погашение требований к должнику об уплате обязательных платежей, учитываются в реестре требований кредиторов в размере и очередности, как и погашенные требования к должнику об уплате обязательных платежей.

В случае, если требования к должнику об уплате обязательных платежей были погашены не в полном размере либо с нарушением порядка или сроков погашения, которые установлены определением арбитражного суда, арбитражный суд выносит определение об отказе в признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей.

Перечисленные денежные средства подлежат возврату заявителю в течение десяти рабочих дней с даты вступления в законную силу определения арбитражного суда об отказе в признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей.

Перечисление денежных средств сверх суммы денежных средств, предусмотренных определением арбитражного суда об удовлетворении заявления о намерении, не является основанием для вынесения арбитражным судом определения об отказе в признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей, а равно и для увеличения размера требований лица, осуществившего погашение требований к должнику об уплате обязательных платежей, к должнику.

Денежные средства, перечисленные сверх суммы денежных средств, предусмотренных указанным определением, подлежат возврату заявителю в течение десяти рабочих дней с даты вступления в законную силу определения арбитражного суда о признании погашенными требований к должнику об уплате обязательных платежей и о замене кредитора в реестре требований кредиторов.

Правительством Российской Федерации устанавливается [порядок](#) расчетов в целях погашения требований к должнику об уплате обязательных платежей.

Погашение требований об уплате обязательных платежей к должнику, в отношении которого Законом о банкротстве установлены особенности проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, допускается в случаях, если это предусмотрено положениями Закона о банкротстве, устанавливающими особенности банкротства должников отдельных категорий.

Статья 130 «Оценка имущества должника» Закона о банкротстве предусматривает следующее.

Арбитражный управляющий привлекает оценщика для определения стоимости имущества должника и производит оплату его услуг за счет имущества должника в случаях, предусмотренных упомянутым законом.

Оценка имущества должника проводится оценщиком, который должен соответствовать требованиям, установленным законодательством Российской Федерации об оценочной деятельности, и не может являться заинтересованным лицом в отношении арбитражного управляющего, должника и его кредиторов.

Собрание кредиторов или комитет кредиторов вправе определить лицо, на которое с его согласия возлагается обязанность по оплате указанных услуг оценщиков, с последующей внеочередной компенсацией произведенных им расходов за счет имущества должника.

Отчет об оценке имущества должника подлежит включению арбитражным управляющим в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве в течение двух рабочих дней с даты поступления копии этого отчета в электронной форме.

Если в соответствии с настоящим Федеральным законом привлечение оценщика для определения стоимости имущества должника является обязательным, отчет оценщика об оценке имущества должника - унитарного предприятия либо имущества должника - акционерного общества (далее также - отчет об оцен-

ке), более двадцати пяти процентов голосующих акций которого находится в государственной или муниципальной собственности, направляется внешним управляющим, конкурсным управляющим в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на подготовку заключений по отчетам оценщиков (далее - орган, уполномоченный на подготовку заключений по отчетам оценщиков).

В течение тридцати дней со дня получения отчета об оценке орган, уполномоченный на подготовку заключений по отчетам оценщиков, вправе направить арбитражному управляющему мотивированное заключение по этому отчету. Порядок подготовки указанного заключения устанавливается регулирующим органом. В случае получения по истечении установленного срока положительного заключения или отсутствия заключения собрание кредиторов или комитет кредиторов устанавливает начальную цену продажи предприятия, иного имущества должника на основании рыночной стоимости такого имущества, определенной в соответствии с отчетом об оценке.

Отрицательное заключение органа, уполномоченного на подготовку заключений по отчетам оценщиков, содержащее обоснование несоответствия отчета об оценке законодательству Российской Федерации об оценочной деятельности, федеральным стандартам оценки или недостоверности сведений, используемых в отчете об оценке, направляется арбитражному управляющему с приложением копии представленного в орган, уполномоченный на подготовку заключений по отчетам оценщиков, отчета об оценке.

При наличии положительного заключения органа, уполномоченного на подготовку заключений по отчетам оценщиков, собрание кредиторов или комитет кредиторов устанавливает начальную цену продажи предприятия должника, иного имущества должника на основании рыночной стоимости, определенной в соответствии с отчетом об оценке.

На основании решения собрания кредиторов или комитета кредиторов оценка движимого имущества должника, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату, предшествующую дате подачи заявления о признании должника банкротом, составляет менее чем сто тысяч рублей, может быть проведена без привлечения оценщика.

Учредители (участники) должника или собственник имущества должника - унитарного предприятия, конкурсные кредиторы, уполномоченные органы вправе обжаловать результаты оценки имущества должника в порядке, установленном федеральным законом.

## **9.2. Конкурсная масса**

Согласно статьи 131 Закона о банкротстве все имущество должника, имеющееся на дату открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу.

Из имущества должника, которое составляет конкурсную массу, исключаются имущество, изъятое из оборота, имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, а также иное предусмотренное настоящим Федеральным законом имущество.

## **9.3. Имущество должника**

В составе имущества должника отдельно учитывается и подлежит обязательной оценке имущество, являющееся предметом залога.

В случаях, установленных федеральным законом, составляющее ипотечное покрытие имущество должника, осуществлявшего в соответствии с Федеральным законом от 11 ноября 2003 года N 152-ФЗ "Об ипотечных ценных бумагах" (далее - Федеральный закон "Об ипотечных ценных бумагах") эмиссию облигаций с ипотечным покрытием, исключается из конкурсной массы должника, а требования кредиторов - владельцев облигаций с ипотечным покрытием удовлетворяются в порядке, установленном Федеральным законом "Об ипотечных ценных бумагах".

В целях правильного ведения учета имущества должника, которое составляет конкурсную массу, конкурсный управляющий вправе привлекать бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов.

Статья 132 « Имущество должника, не включаемое в конкурсную массу» предусматривает следующее.

При наличии в составе имущества должника имущества, изъятого из оборота, конкурсный управляющий уведомляет об этом собственника изъятого из оборота имущества.



Собственник имущества, изъятого из оборота, принимает от конкурсного управляющего это имущество или закрепляет его за другими лицами не позднее чем через шесть месяцев с даты получения уведомления от конкурсного управляющего.

В случае неисполнения собственником имущества, изъятого из оборота, обязанности, предусмотренной пунктом 2 настоящей статьи, по истечении шести месяцев с даты получения уведомления от конкурсного управляющего все расходы на содержание имущества, изъятого из оборота, возлагаются на собственника указанного имущества, если иное не установлено настоящей статьей.

Социально значимые объекты, объекты культурного наследия (памятники истории и культуры) народов Российской Федерации и иные объекты, продажа которых в соответствии с законодательством Российской Федерации должна осуществляться путем проведения торгов в форме конкурса, а также объекты, в отношении которых заключены соглашения о государственно-частном партнерстве, объекты, в отношении которых заключены соглашения о муниципально-частном партнерстве, продаются в порядке, установленном статьей 110 Закона о банкротстве.

Обязательными условиями конкурса по продаже указанных объектов являются обязательства покупателей обеспечивать надлежащее содержание и использование указанных объектов в соответствии с их целевым назначением, а также выполнение иных устанавливаемых в соответствии с законодательством Российской Федерации обязательств.

Продажа объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации осуществляется с соблюдением требований, установленных пунктом 4 статьи 110 Закона о банкротстве.

Договор купли-продажи объекта культурного наследия (памятника истории и культуры) народов Российской Федерации должен соответствовать требованиям к договору купли-продажи объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, установленным законодательством Российской Федерации о приватизации государственного и муниципального имущества.

В случае продажи объектов коммунальной инфраструктуры к обязательным условиям конкурса относятся также обязательства покупателей предоставлять гражданам, организациям, осуществляющим эксплуатацию жилищного фонда социального использования, а также организациям, финансируемым за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, товары (работы, услуги) по регулируемым ценам (тарифам) в соответствии с установленными надбавками к ценам (тарифам) и предоставлять указанным потребителям установленные федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления льготы, в том числе льготы по оплате товаров (работ, услуг).

В случае, если социально значимые объекты, объекты культурного наследия (памятники истории и культуры) народов Российской Федерации или объекты коммунальной инфраструктуры не были проданы в порядке, установленном пунктом 4 настоящей статьи, дальнейший порядок их продажи устанавливается собранием кредиторов или комитетом кредиторов, в том числе посредством проведения новых торгов, посредством публичного предложения в порядке, установленном статьей 139 Закона о банкротстве, или приглашения делать оферты в течение тридцати дней с даты опубликования соответствующего сообщения.

При этом участники торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения, а также лица, направившие оферту, обязаны принять на себя обязательство заключить с органами местного самоуправления соглашение об исполнении условий, указанных в пункте 4 настоящей статьи.

После проведения торгов по продаже имущества в форме конкурса, посредством публичного предложения или получения акцепта одной из поступивших оферт орган местного самоуправления заключает с покупателем социально значимых объектов соглашение об исполнении условий, указанных в пункте 4 настоящей статьи.

В случае существенного нарушения или неисполнения покупателем социально значимых объектов соглашения об исполнении условий, указанных в пункте 4 настоящей статьи, данное соглашение и договор купли-продажи социально значимых объектов подлежат расторжению судом на основании заявления органа местного самоуправления.

В случае расторжения судом данного соглашения и договора купли-продажи социально значимых объектов такие объекты подлежат передаче в собственность муниципального образования, а денежные средства, выплаченные по договору купли-продажи социально значимых объектов, возмещаются покупателю за счет местного бюджета.

Социально значимые объекты, не проданные в порядке, установленном пунктами 4 и 4.1 упомянутой статьи, подлежат передаче в муниципальную собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления, о чем конкурсный управляющий уведомляет указанные органы.

Жилищный фонд социального использования подлежит передаче собственнику такого жилищного фонда.

Передача социально значимых объектов, указанных в пункте 5 упомянутой статьи, и жилищного фонда социального использования соответственно в муниципальную собственность и собственнику жилищного фонда социального использования осуществляется без каких-либо дополнительных условий на основании определения арбитражного суда в сроки, предусмотренные таким определением.

Должностные лица органов государственной власти и должностные лица органов местного самоуправления, не исполняющие положений пунктов 5 и 6 упомянутой статьи, несут ответственность, предусмотренную федеральным законом.

Статья 133. «Счета должника в ходе конкурсного производства» предусматривает следующее.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке или иной кредитной организации (основной счет должника), а при его отсутствии или невозможности осуществления операций по имеющимся счетам обязан открыть в ходе конкурсного производства такой счет, за исключением случаев, предусмотренных упомянутым Федеральным законом.

При наличии у третьих лиц задолженности перед должником, выраженной в иностранной валюте, конкурсный управляющий вправе открыть или использовать счет должника в иностранной валюте в порядке, установленном федеральным законом.

Другие известные на момент открытия конкурсного производства, а также обнаруженные в ходе конкурсного производства счета должника в кредитных организациях, за исключением счетов, открытых для расчетов по деятельности, связанной с доверительным управлением, специальных брокерских счетов профессионального участника рынка ценных бумаг, специальных депозитарных счетов, клиринговых счетов, залоговых счетов, открытых в соответствии с Федеральным законом от 27 июня 2011 года N 161-ФЗ "О национальной платежной системе" счетов гарантийного фонда платежной системы и счетов иностранного центрального платежного клирингового контрагента, подлежат закрытию конкурсным управляющим по мере их обнаружения, если иное не предусмотрено настоящей статьей. Остатки денежных средств должника с указанных счетов должны быть перечислены на основной счет должника.

В случае неисполнения банком или иной кредитной организацией условий договора банковского счета в связи с отзывом у данной организации лицензии на осуществление банковской деятельности конкурсный управляющий вправе совершить уступку прав требования денежных средств с банковского счета в порядке, предусмотренном статьей 140 Закона о банкротстве.

На основной счет должника зачисляются денежные средства должника, поступающие в ходе конкурсного производства.

С основного счета должника осуществляются выплаты кредиторам в порядке, предусмотренном статьей 134 Закона о банкротстве.

Отчет об использовании денежных средств должника конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд, собранию кредиторов (комитету кредиторов) по требованию, но не чаще чем один раз в месяц.

В случае, если должник осуществлял в соответствии с Федеральным законом "Об ипотечных ценных бумагах" эмиссию облигаций с ипотечным покрытием, конкурсный управляющий обязан открыть отдельный счет в банке или иной кредитной организации для зачисления на него денежных средств, составляющих ипотечное покрытие и поступающих в ходе конкурсного производства во исполнение обязательств, права требования по которым составляют ипотечное покрытие, а также открыть специальный ипотечный счет для зачисления на него денежных средств, поступающих в ходе реализации ипотечного покрытия.

В случае, если должник осуществлял несколько эмиссий облигаций с различным ипотечным покрытием, специальный ипотечный счет открывается для каждого ипотечного покрытия.

Со специального ипотечного счета осуществляются выплаты кредиторам - владельцам облигаций с соответствующим ипотечным покрытием, а также оплата текущих обязательств, связанных с реализацией ипотечного покрытия.

Названные положения не распространяются на специальные счета в целях формирования фонда капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме, в частности при наличии непогашенной задолженности по займу и (или) кредиту, полученным на проведение капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме, до полного исполнения перед кредитором обязательств по займу и (или) кредиту, полученным на проведение капитального ремонта общего имущества в этом многоквартирном доме.

#### **9.4. Удовлетворение требований кредиторов**

Порядок удовлетворения требований кредиторов определен статьей 134 «Очередность удовлетворения требований кредиторов» Закона о банкротстве и Постановление Пленума ВАС РФ от 06.06.2014 N 36.

Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам преимущественно перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом.

В случае, если прекращение деятельности организации должника или ее структурных подразделений может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди преимущественно перед любыми другими требованиями кредиторов по текущим платежам также погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов по текущим платежам удовлетворяются в следующей очередности:

в первую очередь удовлетворяются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, взысканием задолженности по выплате вознаграждения лицам, исполнявшим обязанности арбитражного управляющего в деле

о банкротстве, требования по текущим платежам, связанным с оплатой деятельности лиц, привлечение которых арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве в соответствии с настоящим Федеральным законом является обязательным, в том числе с взысканием задолженности по оплате деятельности указанных лиц;

во вторую очередь удовлетворяются требования об оплате труда лиц, работающих или работавших (после даты принятия заявления о признании должника банкротом) по трудовому договору, требования о выплате выходных пособий;

в третью очередь удовлетворяются требования об оплате деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве, в том числе о взыскании задолженности по оплате деятельности этих лиц, за исключением лиц, указанных в абзаце втором настоящего пункта;

в четвертую очередь удовлетворяются требования по эксплуатационным платежам (коммунальным платежам, платежам по договорам энергоснабжения и иным аналогичным платежам);

в пятую очередь удовлетворяются требования по иным текущим платежам.

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

Требования руководителя должника, его заместителей, лиц, входящих в коллегиальный исполнительный орган должника, главного бухгалтера должника, его заместителей, руководителя филиала или представительства должника, его заместителей, главного бухгалтера филиала или представительства должника, его заместителей о выплате выходного пособия и (или) иных компенсаций, размер которых установлен соответствующим трудовым договором, в случае его прекращения в части, превышающей минимальный размер соответствующих выплат, установленный трудовым законодательством, не относятся к числу требований кредиторов по текущим платежам и удовлетворяются после удовлетворения требований кредиторов третьей очереди, предусмотренной абзацем четвертым пункта 4 настоящей статьи.

При рассмотрении жалобы кредитора по текущим платежам арбитражный суд при удовлетворении жалобы вправе определить размер и очередность удовлетворения требования кредитора по текущим платежам.

### **9.5. Очередность**

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

в первую очередь производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также расчеты по иным установленным настоящим Федеральным законом требованиям;

во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и (или) оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;

в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами, в том числе кредиторами по нетто-обязательствам.

После расчетов с кредиторами третьей очереди производятся расчеты с кредиторами по удовлетворению требований по сделке, признанной недействительной на основании пункта 2 статьи 61.2 и пункта 3 статьи 61.3 Закона о банкротстве.

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога в порядке, установленном статьей 138 Закона о банкротстве.

При оплате труда работников должника, продолжающих трудовую деятельность в ходе конкурсного производства, а также принятых на работу в ходе конкурсного производства, конкурсный управляющий должен производить удержания, предусмотренные законодательством (алименты, подоходный налог, профсоюзные и страховые взносы и другие), и платежи, возложенные на работодателя в соответствии с федеральным законом.

Статья 135. Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов первой очереди Закона о банкротстве:

Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату

принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и подлежащих выплате гражданам до достижения ими возраста семидесяти лет, но не менее чем за десять лет.

Порядок и условия капитализации соответствующих повременных платежей определяются Правительством Российской Федерации.

В случае, если возраст гражданина превышает семьдесят лет, период капитализации соответствующих повременных платежей составляет десять лет.

С выплатой капитализированных повременных платежей, размер которых определяется в порядке, предусмотренном пунктом 1 настоящей статьи, прекращается соответствующее обязательство должника.

С согласия гражданина его право требования к должнику в сумме капитализированных повременных платежей переходит к Российской Федерации.

Указанное требование в случае перехода его к Российской Федерации также удовлетворяется в первую очередь.

В этом случае обязательства должника перед гражданином по выплате капитализированных повременных платежей переходят к Российской Федерации и исполняются Российской Федерацией в соответствии с федеральным законом в порядке, определенном Правительством Российской Федерации.

Требования о выплате компенсации сверх возмещения вреда удовлетворяются в размере, установленном Градостроительным кодексом Российской Федерации.

Статья 136. Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов второй очереди Закона о банкротстве.

При определении размера требований о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, о выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на дату принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также проценты за нарушение установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других причитающихся работнику выплат в размере и в порядке, которые устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством.



В случае, если должником в период после вынесения определения о принятии арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и до признания должника банкротом и открытия конкурсного производства не в полном объеме выполнены обязательства по оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, суммы, не выплаченные до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, подлежат удовлетворению в составе текущих требований.

Требования руководителя должника, его заместителей, лиц, входящих в коллегиальный исполнительный орган должника, главного бухгалтера должника, его заместителей, руководителя филиала или представительства должника, его заместителей, главного бухгалтера филиала или представительства должника, его заместителей о выплате выходного пособия и (или) иных компенсаций, размер которых установлен соответствующим трудовым договором, в случае его прекращения в части, превышающей минимальный размер соответствующих выплат, установленный трудовым законодательством, не относятся к числу требований кредиторов второй очереди и удовлетворяются после удовлетворения требований кредиторов третьей очереди.

Арбитражный суд по заявлению конкурсного управляющего вправе уменьшить размер требований об оплате труда работающих или работавших по трудовому договору работников должника, которые подлежат удовлетворению в составе требований кредиторов по текущим платежам и (или) в составе требований кредиторов второй очереди, в случаях, если в течение шести месяцев до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом размер оплаты труда таких лиц был увеличен по сравнению с размером оплаты труда, установленным до начала указанного срока. Данное заявление подлежит рассмотрению в деле о банкротстве должника.

В случае принятия арбитражным судом решения, указанного в абзаце первом настоящего пункта, требования соответствующих лиц, касающиеся возмещения разницы между увеличенным размером оплаты труда и первоначальным размером оплаты труда, удовлетворяются после удовлетворения требований кредиторов третьей очереди.

Требования кредиторов второй очереди подлежат пропорциональному удовлетворению в следующем порядке:

в первую очередь - требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, в размере не более чем тридцать тысяч рублей за каждый месяц на каждого человека;

во вторую очередь - оставшиеся требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору;

в третью очередь - требования о выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности.

#### Статья 137. Требования кредиторов третьей очереди

При определении размера требований кредиторов третьей очереди учитываются требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

В случае, если должником в период после вынесения арбитражным судом определения о принятии заявления о признании должника банкротом и до открытия конкурсного производства не в полном объеме уплачены обязательные платежи, требования, не погашенные до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, погашаются вне очереди.

Требования кредиторов третьей очереди по возмещению убытков в форме упущенной выгоды, взысканию неустоек (штрафов, пеней) и иных финансовых санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения основной суммы задолженности и причитающихся процентов.

Особенности учета и удовлетворения требований кредиторов третьей очереди по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, определяются статьей 138 Закона о банкротстве.

Статья 138. Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника

Из средств, вырученных от реализации предмета залога, семьдесят процентов направляется на погашение требований кредитора по обязательству, обеспеченному залогом имущества должника, но не более чем основная сумма задол-

женности по обеспеченному залогом обязательству и причитающихся процентов. Денежные средства, оставшиеся от суммы, вырученной от реализации предмета залога, вносятся на специальный банковский счет должника в следующем порядке:

двадцать процентов от суммы, вырученной от реализации предмета залога, - для погашения требований кредиторов первой и второй очереди в случае недостаточности иного имущества должника для погашения указанных требований;

оставшиеся денежные средства - для погашения судебных расходов, расходов по выплате вознаграждения арбитражным управляющим и оплаты услуг лиц, привлеченных арбитражным управляющим в целях обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей.

В случае, если залогом имущества должника обеспечиваются требования конкурсного кредитора по кредитному договору, из средств, вырученных от реализации предмета залога, семьдесят процентов направляется на погашение требований конкурсного кредитора по кредитному договору, обеспеченному залогом имущества должника, но не более чем основная сумма задолженности по обеспеченному залогом обязательству и причитающихся процентов. Оставшиеся средства от суммы, вырученной от реализации предмета залога, вносятся на специальный банковский счет должника в следующем порядке:

пятнадцать процентов от суммы, вырученной от реализации предмета залога, - для погашения требований кредиторов первой и второй очереди в случае недостаточности иного имущества должника в целях погашения указанных требований;

оставшиеся денежные средства - для погашения судебных расходов, расходов по выплате вознаграждения арбитражным управляющим и оплаты услуг лиц, привлеченных арбитражным управляющим в целях обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей.

Денежные средства, предназначавшиеся для погашения требований кредиторов первой и второй очереди и оставшиеся на специальном банковском счете должника после полного погашения таких требований, направляются на погашение части обеспеченных залогом имущества должника требований конкурсных кредиторов, не погашенной из стоимости предмета залога в связи с удержанием

части стоимости для погашения требований кредиторов первой и второй очереди в соответствии с пунктами 1 и 2 упомянутой статьи.

Денежные средства, оставшиеся после полного погашения требований кредиторов первой и второй очереди, требований кредитора, обеспеченных залогом реализованного имущества, включаются в конкурсную массу.

Денежные средства, оставшиеся после полного погашения судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим и оплату услуг лиц, привлеченных арбитражным управляющим в целях обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей, включаются в конкурсную массу.

Не удовлетворенные за счет стоимости предмета залога требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются в составе требований кредиторов третьей очереди.

Требования кредитора по обязательству, обеспеченному залогом прав по договору банковского счета, удовлетворяются путем списания банком на основании распоряжения конкурсного управляющего денежных средств с залогового счета должника и выдачи их кредитору по обязательству, обеспеченному залогом прав по договору банковского счета, или зачисления их на счет, указанный таким кредитором.

Требования указанных в настоящем пункте кредиторов удовлетворяются в размере семидесяти процентов от имеющихся на залоговом счете денежных средств, а в случае, если залогом прав по договору банковского счета обеспечиваются требования конкурсного кредитора по кредитному договору, в размере восьмидесяти процентов от имеющихся на указанном счете денежных средств, но не более размера обеспеченного залогом прав по договору банковского счета требования.

Денежные средства, оставшиеся после удовлетворения требований кредиторов, предусмотренных настоящим пунктом, используются по правилам, предусмотренным пунктами 1 - 2.1 настоящей статьи.

Неудовлетворенные требования конкурсного кредитора по обязательствам, которые были обеспечены залогом прав по договору банковского счета, удовлетворяются в составе требований кредиторов третьей очереди. Конкурсный управляющий открывает в кредитной организации отдельный счет должника, который

предназначен только для удовлетворения требований кредиторов за счет денежных средств, вырученных от реализации предмета залога, в соответствии с настоящей статьей (специальный банковский счет должника).

В договоре специального банковского счета должника указывается, что денежные средства, находящиеся на специальном банковском счете должника, могут списываться только для погашения требований кредиторов первой и второй очереди, а также для погашения судебных расходов, расходов по выплате вознаграждения арбитражным управляющим и оплате услуг лиц, привлеченных арбитражным управляющим в целях обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей.

Денежные средства со специального банковского счета должника списываются по распоряжению конкурсного управляющего только в целях удовлетворения требований кредиторов в порядке, предусмотренном настоящей статьей.

Сделки, совершенные с нарушением требований настоящего пункта, могут быть признаны недействительными.

Продажа предмета залога осуществляется в порядке, установленном пунктами 4, 5, 8 - 19 статьи 110 и пунктом 3 статьи 111 Закона о банкротстве, и с учетом положений настоящей статьи.

Начальная продажная цена предмета залога, порядок и условия проведения торгов, порядок и условия обеспечения сохранности предмета залога определяются конкурсным кредитором, требования которого обеспечены залогом реализуемого имущества. Указанные сведения подлежат включению арбитражным управляющим за счет средств должника в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве не позднее чем за пятнадцать дней до даты начала продажи предмета залога на торгах.

В случае разногласий между конкурсным кредитором по обязательству, обеспеченному залогом имущества должника, и конкурсным управляющим или лицами, участвующими в деле о банкротстве, по вопросам начальной продажной цены, порядка и условий проведения торгов по реализации предмета залога, порядка и условий обеспечения сохранности предмета залога каждый из них в течение десяти дней с даты включения сведений в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве вправе обратиться с заявлением о разрешении таких разногла-

сий в арбитражный суд, рассматривающий дело о банкротстве, по результатам рассмотрения которого арбитражный суд выносит определение об определении начальной продажной цены, утверждении порядка и условий проведения торгов по реализации предмета залога, порядка и условий обеспечения сохранности предмета залога, которое может быть обжаловано. Если реализация предмета залога осуществляется совместно с продажей иного имущества должника, порядок и условия такой продажи не могут быть установлены без согласия в письменной форме конкурсного кредитора, требования которого обеспечены залогом реализуемого имущества.

В случае разногласий между конкурсным кредитором по обязательству, обеспеченному залогом имущества должника, и конкурсным управляющим, а также между конкурсными кредиторами по обязательствам, обеспеченным залогом одного и того же имущества должника, в вопросах о порядке и об условиях проведения торгов по реализации предмета залога каждый из них вправе обратиться с заявлением о разрешении таких разногласий в арбитражный суд, рассматривающий дело о банкротстве, по результатам рассмотрения которого арбитражный суд выносит определение об утверждении порядка и условий проведения торгов по реализации предмета залога, которое может быть обжаловано.

В случае признания несостоявшимися повторных торгов конкурсный кредитор по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, вправе оставить предмет залога за собой с оценкой его в сумме на десять процентов ниже начальной продажной цены на повторных торгах.

Конкурсный кредитор по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, при оставлении предмета залога за собой обязан перечислить денежные средства в размере, определяемом в соответствии с пунктами 1 и 2 настоящей статьи, на специальный банковский счет в порядке, установленном пунктом 3 настоящей статьи, в течение десяти дней с даты направления конкурсному управляющему заявления об оставлении предмета залога за собой.

Если в течение тридцати дней со дня признания повторных торгов несостоявшимися кредитор по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, не воспользуется правом оставить предмет залога за собой, он подле-

жит продаже посредством публичного предложения в порядке, установленном пунктом 4 статьи 139 Закона о банкротстве.

Конкурсный кредитор по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, вправе оставить предмет залога за собой в ходе торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения на любом этапе снижения цены такого имущества при отсутствии заявок на участие в торгах по цене, установленной для этого этапа снижения цены имущества.

Конкурсный кредитор по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, при оставлении предмета залога за собой в ходе торгов по продаже имущества посредством публичного предложения обязан перечислить денежные средства в размере, определенном в соответствии с пунктами 1 и 2 настоящей статьи, на специальный банковский счет в порядке, установленном пунктом 3 настоящей статьи, одновременно с направлением конкурсному управляющему заявления об оставлении предмета залога за собой.

С даты поступления денежных средств на специальный банковский счет и получения арбитражным управляющим заявления об оставлении предмета залога за собой торги по продаже предмета залога посредством публичного предложения подлежат завершению.

Требования залогодержателей по договорам залога, заключенным с должником в обеспечение исполнения обязательств иных лиц, также удовлетворяются в порядке, предусмотренном настоящей статьей. Указанные залогодержатели обладают правами конкурсных кредиторов, требования которых обеспечены залогом имущества должника, во всех процедурах, применяемых в деле о банкротстве.

Расходы на обеспечение сохранности предмета залога и реализацию его на торгах покрываются за счет средств, поступивших от реализации предмета залога, до расходования этих средств в соответствии с пунктами 1 и 2 настоящей статьи.

#### **9.6. Продажа имущества должника**

Статья 139. Продажа имущества должника Закона о банкротстве.

В течение десяти рабочих дней с даты включения в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве сведений о результатах инвентаризации имущества должника конкурсный кредитор или уполномоченный орган, если размер требо-

вания конкурсного кредитора или размер требования уполномоченного органа превышает два процента общей суммы требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, включенных в реестр требований кредиторов, вправе направить конкурсному управляющему требование о привлечении оценщика с указанием состава имущества должника, в отношении которого требуется проведение оценки.

В течение двух месяцев с даты поступления такого требования конкурсный управляющий обязан обеспечить проведение оценки указанного имущества за счет имущества должника.

Отчет об оценке имущества должника подлежит включению конкурсным управляющим в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве в течение двух рабочих дней с даты поступления копии этого отчета в электронной форме.

Повторная оценка имущества должника, в отношении которого ранее уже было заявлено требование о проведении оценки в соответствии с настоящим пунктом, проводится в случае, если конкурсные кредиторы или уполномоченные органы примут на себя расходы на ее проведение.

В течение одного месяца с даты окончания инвентаризации предприятия должника или оценки имущества должника (далее в настоящей статье - имущество должника) в случае, если такая оценка проводилась по требованию конкурсного кредитора или уполномоченного органа в соответствии с настоящим Федеральным законом, конкурсный управляющий представляет собранию кредиторов или в комитет кредиторов для утверждения свои предложения о порядке продажи имущества должника, включающие в себя сведения:

подлежащие включению в сообщение о продаже имущества должника в соответствии с пунктом 10 статьи 110 Закона о банкротстве;

о средствах массовой информации и сайтах в сети "Интернет", где предлагается соответственно опубликовать и разместить сообщение о продаже имущества должника, о сроках опубликования и размещения указанного сообщения;

о специализированной организации, которую предлагается привлечь в качестве организатора торгов.

Порядок продажи имущества должника может предусматривать, что, если имущество должника не было реализовано на первых торгах, имущество должни-



ка подлежит продаже по частям, начиная с новых первых торгов, при этом исчисление сроков, установленных для продажи имущества должника, начинается заново.

Собрание кредиторов или комитет кредиторов вправе утвердить иной порядок продажи имущества должника, чем тот, который был предложен конкурсным управляющим.

Порядок, сроки и условия продажи имущества должника должны быть направлены на реализацию имущества должника по наиболее высокой цене и должны обеспечивать привлечение к торгам наибольшего числа потенциальных покупателей.

В случае, если в течение двух месяцев с даты представления конкурсным управляющим собранию кредиторов или в комитет кредиторов предложения о продаже имущества должника собранием кредиторов или комитетом кредиторов не утверждено также предложение, включающее в себя сведения о составе имущества должника, о сроках его продажи, о форме торгов, об условиях конкурса (в случае, если продажа имущества должника в соответствии с законодательством Российской Федерации осуществляется путем проведения конкурса), о форме представления предложений о цене имущества должника, о начальной цене его продажи, о средствах массовой информации и сайтах в сети "Интернет", где предлагается соответственно опубликовать и разместить сообщение о продаже имущества должника, о сроках опубликования и размещения указанного сообщения, конкурсный управляющий, конкурсный кредитор и (или) уполномоченный орган, если размер включенной в реестр требований кредиторов кредиторской задолженности перед ним составляет более двадцати процентов общего размера кредиторской задолженности, включенной в реестр требований кредиторов, вправе обратиться в арбитражный суд с ходатайством об утверждении порядка, сроков и условий продажи имущества должника.

Определение арбитражного суда об утверждении порядка, сроков и условий продажи имущества должника может быть обжаловано.

В случае возникновения в ходе конкурсного производства обстоятельств, в связи с которыми требуется изменение порядка, сроков и (или) условий продажи имущества должника, конкурсный управляющий обязан представить собранию

кредиторов или в комитет кредиторов для утверждения соответствующие предложения относительно таких изменений.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к его продаже. Продажа имущества должника осуществляется в порядке, установленном пунктами 3 - 19 статьи 110 и пунктом 3 статьи 111 Закона о банкротстве, с учетом особенностей, установленных настоящей статьей. Оценка имущества должника осуществляется в порядке, установленном статьей 130 Закона о банкротстве. Денежные средства, вырученные от продажи имущества должника, включаются в состав имущества должника.

Положения пункта 4 статьи 139 (в редакции Федерального закона от 22.12.2014 N 432-ФЗ) не применяются к отношениям по продаже предприятия или части имущества должника на торгах, если сообщение о продаже предприятия или части имущества должника посредством публичного предложения опубликовано в официальном издании до 22 июня 2015 года.

В случае, если повторные торги по продаже имущества должника признаны несостоявшимися или договор купли-продажи не был заключен с их единственным участником, а также в случае не заключения договора купли-продажи по результатам повторных торгов продаваемое на торгах имущество должника подлежит продаже посредством публичного предложения.

При продаже имущества должника посредством публичного предложения в сообщении о проведении торгов наряду со сведениями, предусмотренными статьей 110 Закона о банкротстве, указываются величина снижения начальной цены продажи имущества должника и срок, по истечении которого последовательно снижается указанная начальная цена. При этом начальная цена продажи имущества должника устанавливается в размере начальной цены, указанной в сообщении о продаже имущества должника на повторных торгах.

Рассмотрение организатором торгов представленной заявки на участие в торгах и принятие решения о допуске заявителя к участию в торгах осуществляются в порядке, установленном статьей 110 Закона о банкротстве.

При отсутствии в установленный срок заявки на участие в торгах, содержащей предложение о цене имущества должника, которая не ниже установленной начальной цены продажи имущества должника, снижение начальной цены про-

дажи имущества должника осуществляется в сроки, указанные в сообщении о продаже имущества должника посредством публичного предложения.

Право приобретения имущества должника принадлежит участнику торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения, который представил в установленный срок заявку на участие в торгах, содержащую предложение о цене имущества должника, которая не ниже начальной цены продажи имущества должника, установленной для определенного периода проведения торгов, при отсутствии предложений других участников торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения.

В случае, если несколько участников торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения представили в установленный срок заявки, содержащие различные предложения о цене имущества должника, но не ниже начальной цены продажи имущества должника, установленной для определенного периода проведения торгов, право приобретения имущества должника принадлежит участнику торгов, предложившему максимальную цену за это имущество.

В случае, если несколько участников торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения представили в установленный срок заявки, содержащие равные предложения о цене имущества должника, но не ниже начальной цены продажи имущества должника, установленной для определенного периода проведения торгов, право приобретения имущества должника принадлежит участнику торгов, который первым представил в установленный срок заявку на участие в торгах по продаже имущества должника посредством публичного предложения.

С даты определения победителя торгов по продаже имущества должника посредством публичного предложения прием заявок прекращается.

Имущество должника, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату до даты открытия конкурсного производства составляет менее чем сто тысяч рублей, продается в порядке, установленном решением собрания кредиторов или комитета кредиторов.

Действие положений настоящей статьи не распространяется на случаи реализации имущества должника, которое является продукцией, изготовленной должником в процессе своей хозяйственной деятельности.

*Статья 140. Уступка прав требования должника*

Конкурсный управляющий вправе с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) приступить к уступке прав требования должника путем их продажи, если иной порядок не установлен настоящим Федеральным законом.

Продажа прав требования должника осуществляется конкурсным управляющим в порядке и на условиях, которые установлены статьей 139 Закона о банкротстве, если иное не установлено федеральным законом или не вытекает из существа требования. Условия договора продажи прав требования должника должны предусматривать:

получение денежных средств за проданное право требования не позднее чем через тридцать рабочих дней с даты заключения договора купли-продажи;

переход прав требования только после полной оплаты прав требования.

В случае наличия между конкурсным управляющим и собранием кредиторов (комитетом кредиторов) разногласий по вопросу согласования порядка продажи прав требования должника данные разногласия разрешаются в порядке, предусмотренном пунктом 2 статьи 139 Закона о банкротстве.

*Статья 141. Замещение активов должника в ходе конкурсного производства*

На основании решения собрания кредиторов в ходе конкурсного производства может быть проведено замещение активов должника в целях наиболее полного удовлетворения требований кредиторов. К замещению активов должника в ходе конкурсного производства применяются положения статьи 115 Закона о банкротстве, если иное не предусмотрено настоящей статьей и не противоречит существу конкурсного производства.

Замещение активов должника в ходе конкурсного производства осуществляется на основании решения собрания кредиторов при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

## **9.7. Расчеты с кредиторами**

Статья 142. Расчеты с кредиторами в ходе конкурсного производства предусматривает следующее.

Конкурсный управляющий или лица, имеющие в соответствии со статьями 113 и 125 Закона о банкротстве право на исполнение обязательств должника, производят расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов.

Установление размера требований кредиторов осуществляется в порядке, предусмотренном статьей 100 Закона о банкротстве.

Восстановление двухмесячного срока, установленного для закрытия реестра требований кредиторов, законодательством не предусмотрено (пункт 3 Информационного письма ВАС РФ от 26.07.2005 N 93).

Реестр требований кредиторов подлежит закрытию по истечении двух месяцев с даты опубликования сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом для удовлетворения обеспеченных залогом имущества должника требований кредиторов.

В случае невозможности перечисления денежных средств на счет (вклад) кредитора причитающиеся ему денежные средства вносятся конкурсным управляющим в депозит нотариуса по месту нахождения должника, о чем сообщается кредитору.

В случае не востребования кредитором денежных средств, внесенных в депозит нотариуса, в течение трех лет с даты их внесения в депозит нотариуса указанные денежные средства перечисляются нотариусом в федеральный бюджет.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их требований, включенных в реестр требований кредиторов, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом.

Требования конкурсных кредиторов и (или) уполномоченных органов, заявленные после закрытия реестра требований кредиторов, удовлетворяются за счет оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, имущества должника.

Расчеты с кредиторами по таким требованиям производятся конкурсным управляющим в порядке, установленном настоящей статьей.

Правила настоящего пункта не применяются в отношении требований, заявленных до истечения шести месяцев со дня закрытия реестра требований кредиторов. Если на день закрытия реестра требований кредиторов не вынесен либо не вступил в силу судебный акт или акт иного уполномоченного государственного органа, наличие которого в соответствии с законодательством Российской Федерации является обязательным для выявления задолженности, в отношении которой предъявлены соответствующие требования. Данные требования считаются заявленными в установленный срок.

Требования кредиторов первой очереди, заявленные до окончания расчетов со всеми кредиторами (в том числе после закрытия реестра требований кредиторов), но после завершения расчетов с кредиторами первой очереди, заявившими свои требования в установленный срок, подлежат удовлетворению до удовлетворения требований кредиторов последующих очередей. До полного удовлетворения указанных требований кредиторов первой очереди удовлетворение требований кредиторов последующих очередей приостанавливается.

В случае, если такие требования были заявлены до завершения расчетов с кредиторами первой очереди, они подлежат удовлетворению после завершения расчетов с кредиторами первой очереди, заявившими свои требования в установленный срок, при наличии денежных средств на их удовлетворение.

Требования кредиторов второй очереди, заявленные до окончания расчетов со всеми кредиторами (в том числе после закрытия реестра требований кредиторов), подлежат удовлетворению в порядке, аналогичном порядку, установленному абзацами первым и вторым настоящего пункта.

В случае наличия рассматриваемых в арбитражном суде (суде) на момент начала расчетов с кредиторами соответствующей очереди разногласий между конкурсным управляющим и кредитором по заявленному требованию кредитора

конкурсный управляющий обязан зарезервировать денежные средства в размере, достаточном для пропорционального удовлетворения требований соответствующего кредитора.

Суммы процентов по вознаграждению конкурсного управляющего, подлежащие выплате в соответствии со статьей 20.6 Закона о банкротстве, резервируются на счете должника и выплачиваются одновременно с окончанием расчетов с кредиторами.

Требования кредиторов третьей очереди, заявленные в установленный срок, но установленные арбитражным судом после начала погашения требований кредиторов третьей очереди, подлежат удовлетворению в размере, предусмотренном для погашения требований кредиторов третьей очереди.

Погашенными требованиями кредиторов считаются удовлетворенные требования, а также те требования, в связи с которыми достигнуто соглашение об отступном, или конкурсным управляющим заявлено о зачете требований, или имеются иные основания для прекращения обязательств.

Зачет требования допускается только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов.

Погашение требований кредиторов путем заключения соглашения о новации обязательства в конкурсном производстве не допускается.

Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные конкурсным управляющим, если кредитор не обращался в арбитражный суд или такие требования признаны арбитражным судом необоснованными.

Конкурсный управляющий вносит в реестр требований кредиторов сведения о погашении требований кредиторов.

Кредиторы, требования которых не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право требовать обращения взыскания на имущество должника, незаконно полученное третьими лицами, в размере требований, оставшихся не погашенными в деле о банкротстве. В случае отсутствия указанного имущества или по заявлению третьего лица суд вправе удовлетворить требования данных кредиторов путем взыскания соответствующей суммы без об-

ращения взыскания на имущество должника. Указанное требование может быть предъявлено в срок, установленный федеральным законом.

В отношении требований, возникающих из финансовых договоров, размер обязательств по которым определяется в порядке, предусмотренном статьей 4.1 Закона о банкротстве, положения настоящей статьи применяются только в части требований кредиторов по нетто-обязательствам.

### **9.8. Отступное**

Статья 142.1. Закона о банкротстве «Погашение требований кредиторов путем предоставления отступного».

Погашение требований кредиторов путем предоставления отступного допускается только в отношении имущества должника - юридического лица, не проданного или не переданного в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, при отсутствии непогашенных требований, относящихся к текущим платежам, требований первой или второй очереди.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество должника, не обремененное залогом.

Погашение требований кредиторов путем предоставления отступного допускается только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов с учетом положений пунктов 12 и 13 настоящей статьи.

Погашение требований кредиторов путем предоставления отступного допускается по решению собрания кредиторов или комитета кредиторов. Собрание кредиторов или комитет кредиторов утверждает предложение конкурсного управляющего о порядке предоставления отступного, которое должно содержать сведения о составе имущества должника, его стоимости, порядке и сроках направления кредиторами заявлений о согласии на погашение требований путем предоставления отступного, порядке распределения имущества должника между кредиторами в случае, если на одно имущество должника претендуют несколько кредиторов, порядке заключения соглашения между конкурсным управляющим и кредитором (кредиторами), в соответствии с которым предоставлено отступное (далее - соглашение об отступном).



Стоимость имущества должника, предлагаемого для передачи кредиторам в качестве отступного, определяется собранием кредиторов или комитетом кредиторов. Такая стоимость не может составлять менее пятидесяти процентов минимальной цены продажи имущества должника, указанной в сообщении о торгах по продаже имущества должника посредством публичного предложения, на которых имущество должника не было продано.

В целях передачи кредиторам в качестве отступного имущества должника конкурсный управляющий направляет соответствующим кредиторам предложение о погашении их требований путем предоставления отступного, утвержденное собранием кредиторов или комитетом кредиторов.

В случае, если количество кредиторов, требования которых не удовлетворены, превышает пятьдесят, надлежащим уведомлением кредиторов о предложении погасить их требования путем предоставления отступного признается включение соответствующего предложения в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве в течение пяти рабочих дней со дня утверждения собранием кредиторов или комитетом кредиторов предложения конкурсного управляющего о порядке предоставления кредиторам отступного.

В срок, установленный пунктом 7 настоящей статьи, конкурсный управляющий обязан включить в текст предложения о погашении требований кредиторов путем предоставления отступного в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве.

Предложение, указанное в пункте 4 настоящей статьи, должно содержать:

- 1) наименование, место нахождения должника и его реквизиты;
- 2) наименование, определяемую в соответствии с настоящей статьей стоимость имущества должника, предлагаемого для передачи кредиторам в качестве отступного, и другие сведения об имуществе должника;
- 3) порядок ознакомления кредиторов с имуществом должника;
- 4) сведения о конкурсном управляющем и адрес для направления ему корреспонденции;
- 5) срок направления кредиторами заявлений о согласии на погашение своих требований путем предоставления отступного, который не может быть менее чем тридцать рабочих дней со дня направления конкурсным управляющим пред-

ложения о погашении требований кредиторов путем предоставления отступного или со дня включения предложения о погашении требований кредиторов путем предоставления отступного в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве.

Имущество должника передается в качестве отступного кредиторам, направившим свои заявления конкурсному управляющему в срок, установленный в предложении конкурсного управляющего.

Заявление кредитора о согласии на погашение своего требования путем предоставления отступного должно содержать сведения об имуществе должника, на которое претендует этот кредитор.

Кредитор, не направивший конкурсному управляющему заявления о согласии на погашение своего требования путем предоставления отступного в установленный срок и (или) не указавший сведений об имуществе должника, считается отказавшимся от погашения своего требования путем предоставления отступного.

Имущество должника, предоставляемое в качестве отступного, распределяется между кредиторами, направившими конкурсному управляющему заявления о согласии на погашение своих требований путем предоставления отступного, в порядке очередности, установленной настоящим Федеральным законом, пропорционально размерам погашаемых требований этих кредиторов путем предоставления отступного.

Имущество должника, в отношении которого поступили заявления о согласии на погашение своих требований путем предоставления отступного от нескольких кредиторов, может быть передано кредиторам, направившим указанные заявления, в общую долевую собственность.

В случае, если законодательством Российской Федерации предусмотрена возможность удовлетворения требований кредитора или уполномоченного органа только в денежной форме, обязательным условием соглашения об отступном с кредитором той же или последующей очереди является внесение на специальный банковский счет должника суммы денежных средств в размере, достаточном для погашения соответствующих требований кредиторов или уполномоченного органа, удовлетворение которых законодательством Российской Федерации преду-

смотрено только в денежной форме, пропорционально размеру погашаемых требований кредитора, заключающего соглашение об отступном.

Конкурсный управляющий открывает в кредитной организации отдельный счет должника, предназначенный только для удовлетворения требований кредиторов или уполномоченного органа, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации могут быть удовлетворены только в денежной форме (специальный банковский счет должника).

В договоре специального банковского счета должника указывается, что денежные средства, находящиеся на специальном банковском счете должника, могут списываться только для погашения требований кредиторов или уполномоченного органа, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации могут быть удовлетворены только в денежной форме.

Денежные средства со специального банковского счета должника списываются по распоряжению конкурсного управляющего только в целях удовлетворения требований кредиторов или уполномоченного органа в порядке, предусмотренном абзацами вторым и третьим настоящего пункта, и не могут списываться по иным обязательствам должника (в том числе по его текущим обязательствам). Списание должно быть произведено в течение десяти дней со дня исполнения соглашения об отступном с кредитором, внесшим денежные средства для погашения таких требований.

Положения настоящей статьи не распространяются на случаи передачи имущества должника в порядке, предусмотренном статьями 201.10, 201.11 и 201.15-1 Закона о банкротстве.

#### **9.9. Контроль над деятельностью конкурсного управляющего**

Конкурсный управляющий представляет собранию кредиторов (комитету кредиторов) отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию не реже чем один раз в три месяца, если собранием кредиторов не установлено иное.

В отчете конкурсного управляющего должны содержаться сведения:

о сформированной конкурсной массе, в том числе о ходе и об итогах инвентаризации имущества должника, о ходе и результатах оценки имущества должника в случае привлечения оценщика для оценки такого имущества;

о размере денежных средств, поступивших на основной счет должника, об источниках данных поступлений;

о ходе реализации имущества должника с указанием сумм, поступивших от реализации имущества;

о количестве и об общем размере требований о взыскании задолженности, предъявленных конкурсным управляющим к третьим лицам;

о предпринятых мерах по обеспечению сохранности имущества должника, а также по выявлению и истребованию имущества должника, находящегося во владении у третьих лиц;

о предпринятых мерах по признанию недействительными сделок должника, а также по заявлению отказа от исполнения договоров должника;

о ведении реестра требований кредиторов с указанием общего размера требований кредиторов, включенных в реестр, и отдельно - относительно каждой очереди;

о количестве работников должника, продолжающих свою деятельность в ходе конкурсного производства, а также о количестве уволенных (сокращенных) работников должника в ходе конкурсного производства;

о проведенной конкурсным управляющим работе по закрытию счетов должника и ее результатах;

о сумме текущих обязательств должника с указанием процедуры, применяемой в деле о банкротстве должника, в ходе которой они возникли, их назначения, основания их возникновения, размера обязательства и непогашенного остатка;

о привлечении к субсидиарной ответственности третьих лиц, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника в связи с доведением его до банкротства;

иные сведения о ходе конкурсного производства, состав которых определяется конкурсным управляющим, а также требованиями собрания кредиторов (комитета кредиторов) или арбитражного суда.

Конкурсный управляющий обязан по требованию арбитражного суда предоставлять арбитражному суду все сведения, касающиеся конкурсного производства, в том числе отчет о своей деятельности.

#### Статья 144. Освобождение конкурсного управляющего

Конкурсный управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве:

по его заявлению;

по направленному на основании решения коллегиального органа управления саморегулируемой организации арбитражных управляющих ходатайству саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, по ходатайству саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, в случае выхода арбитражного управляющего из саморегулируемой организации или ходатайству саморегулируемой организации арбитражных управляющих, принятому этой организацией в соответствии с пунктом 2 статьи 20.5 Закона о банкротстве;

в иных предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях.

В случае освобождения конкурсного управляющего от исполнения возложенных на него обязанностей арбитражный суд утверждает нового конкурсного управляющего в порядке, установленном пунктом 1 статьи 127 Закона о банкротстве.

Определение арбитражного суда об освобождении конкурсного управляющего от исполнения обязанностей конкурсного управляющего подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

#### Статья 145. Отстранение конкурсного управляющего

Конкурсный управляющий может быть отстранен арбитражным судом от исполнения обязанностей конкурсного управляющего:

на основании ходатайства собрания кредиторов (комитета кредиторов) в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения возложенных на конкурсного управляющего обязанностей;

в связи с удовлетворением арбитражным судом жалобы лица, участвующего в деле о банкротстве, на неисполнение или ненадлежащее исполнение конкурсным управляющим возложенных на него обязанностей при условии, что та-

кое неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей нарушило права или законные интересы заявителя жалобы, а также повлекло или могло повлечь за собой убытки должника либо его кредиторов;

в случае выявления обстоятельств, препятствовавших утверждению лица конкурсным управляющим, а также в случае, если такие обстоятельства возникли после утверждения лица конкурсным управляющим;

на основании ходатайства саморегулируемой организации арбитражных управляющих в случае исключения арбитражного управляющего из саморегулируемой организации в связи с нарушением арбитражным управляющим условий членства в саморегулируемой организации, нарушения арбитражным управляющим требований Закона о банкротстве, других федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, федеральных стандартов, стандартов и правил профессиональной деятельности;

(абзац введен Федеральным законом от 01.12.2014 N 405-ФЗ)

на основании ходатайства саморегулируемой организации арбитражных управляющих в случае применения к арбитражному управляющему административного наказания в виде дисквалификации за совершение административного правонарушения.

Одновременно с отстранением конкурсного управляющего суд утверждает нового конкурсного управляющего в порядке, установленном пунктом 1 статьи 127 Закона о банкротстве.

Определение арбитражного суда об отстранении конкурсного управляющего от исполнения обязанностей конкурсного управляющего подлежит немедленному исполнению.

Определение арбитражного суда об отстранении конкурсного управляющего, от исполнения обязанностей конкурсного управляющего может быть обжаловано.

**Внешнее управление**

**Статья 146. Возможность перехода к внешнему управлению**

В случае, если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление и (или) внешнее управление, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания, в том числе основания,

подтвержденные данными финансового анализа, полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий обязан созвать собрание кредиторов в течение месяца с момента выявления указанных обстоятельств в целях рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Решение собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению принимается большинством голосов от общего числа голосов кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов и не погашены на дату проведения собрания кредиторов, рассматривающего вопрос о принятии такого решения.

Решение собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению должно содержать предлагаемый срок внешнего управления и требования к кандидатуре внешнего управляющего.

На основании ходатайства собрания кредиторов о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Указанное определение может быть вынесено только в случае наличия у должника имущества, необходимого для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности.

В случае вынесения арбитражным судом определения о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению:

прекращаются ограничения органов управления должника, предусмотренные настоящей главой;

открывается реестр требований кредиторов;

требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, возникшие в ходе конкурсного производства, считаются текущими с даты вынесения определения о переходе к внешнему управлению;

требования кредиторов по обязательствам, срок исполнения которых в соответствии с условиями обязательств не наступил на момент открытия конкурсного производства, также считаются текущими с даты вынесения определения о переходе к внешнему управлению;

требования, удовлетворенные в ходе конкурсного производства, считаются погашенными и не подлежат восстановлению.

На требования кредиторов, уполномоченных органов по денежным обязательствам должника и об уплате обязательных платежей, возникшие до принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, в ходе конкурсного производства начисляются проценты в размере и в порядке, которые установлены пунктом 2 статьи 95 Закона о банкротстве.

В случае, если на дату вынесения арбитражным судом определения о переходе к внешнему управлению с даты введения конкурсного производства прошло менее чем три месяца, течение срока, установленного пунктом 1 статьи 102 Закона о банкротстве, приостанавливается до утверждения внешнего управляющего.

#### **9.10. Отчет конкурсного управляющего**

Статья 147. Отчет конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства предусматривает:

После завершения расчетов с кредиторами, а также при прекращении производства по делу о банкротстве в случаях, предусмотренных статьей 57 Закона о банкротстве, конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства.

К отчету конкурсного управляющего прилагаются:

документы, подтверждающие продажу имущества должника;

реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований кредиторов;

документы, подтверждающие погашение требований кредиторов;

документ, подтверждающий представление в территориальный орган Пенсионного фонда Российской Федерации сведений в соответствии с подпунктами 1 - 8 пункта 2 статьи 6 и пунктом 2 статьи 11 Федерального закона от 1 апреля 1996 года N 27-ФЗ "Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования".



О направлении отчета о результатах конкурсного производства конкурсный управляющий уведомляет конкурсных кредиторов и уполномоченные органы.

### **9.11. Непроданное имущество**

Статья 148. Имущество должника, не проданное в ходе конкурсного производства или оставшееся после завершения расчетов с кредиторами.

Собственник имущества должника - унитарного предприятия, учредитель (участник) должника, признанного банкротом, в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, вправе получить имущество должника в следующих случаях:

1) при отказе кредиторов от принятия имущества должника для погашения своих требований, которое предлагалось к продаже, но не было продано в ходе конкурсного производства (далее - непроданное имущество);

2) имущество должника, оставшееся после завершения расчетов с его кредиторами (далее - оставшееся имущество).

2. При наличии у должника непроданного имущества или оставшегося имущества конкурсный управляющий направляет собственнику имущества должника - унитарного предприятия, учредителям (участникам) должника уведомление об их праве на получение такого имущества или включает в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве объявление о наличии такого имущества у должника и праве собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителей (участников) должника получить такое имущество.

Передача непроданного имущества или оставшегося имущества и распределение такого имущества между собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника производятся в очередности и в порядке, которые установлены федеральными законами, с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

В случае отсутствия заявления собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителей (участников) должника о передаче прав требования должника в соответствии с настоящей статьей права требования списываются конкурсным управляющим с должника.

Списание имущества с должника осуществляется на основании мотивированного заключения конкурсного управляющего, подлежащего включению в отчет конкурсного управляющего.

Списание имущества с должника в порядке, установленном настоящим пунктом, может быть осуществлено также в отношении имущества, не выявленного конкурсным управляющим, при условии, что конкурсным управляющим приняты меры, направленные на обнаружение указанного имущества.

Заявление собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника о намерении получить непроданное имущество или оставшееся имущество направляется в письменной форме конкурсному управляющему в течение одного месяца со дня направления им уведомления о праве на получение такого имущества или включения в Единый федеральный реестр сведений о банкротстве объявления в соответствии с пунктом 2 настоящей статьи и включает в себя:

1) сведения о собственнике имущества должника - унитарного предприятия, об учредителе (участнике) должника;

2) фамилию, имя, отчество, дату рождения, реквизиты документа, удостоверяющего личность заявителя, почтовый адрес для направления корреспонденции, реквизиты банковского счета (при его наличии) для перечисления денежных средств (для физического лица);

3) наименование, место нахождения, реквизиты банковского счета для перечисления денежных средств (для юридического лица);

4) указание на то, что заявитель является собственником имущества должника - унитарного предприятия или учредителем (участником) должника, и волеизъявление на получение непроданного имущества или оставшегося имущества.

К заявлению собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника о намерении получить непроданное имущество или оставшееся имущество прилагаются копии документов, надлежащим образом заверенные и подтверждающие право заявителя на получение такого имущества.

Конкурсный управляющий рассматривает заявление собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника о

намерении получить непроданное имущество или оставшееся имущество в течение десяти рабочих дней со дня получения этого заявления. По результатам рассмотрения этого заявления конкурсный управляющий направляет уведомление заявителю о размере доли в таком имуществе, подлежащей передаче собственнику имущества должника - унитарного предприятия, учредителю (участнику) должника. В случае, если по состоянию на дату рассмотрения этого заявления заявитель не является собственником имущества должника - унитарного предприятия или учредителем (участником) должника, конкурсный управляющий направляет заявителю уведомление об отказе в передаче такого имущества.

Непроданное имущество или оставшееся имущество может быть передано собственнику имущества должника - унитарного предприятия, учредителю (участнику) должника, направившим заявление в соответствии с пунктом 4 настоящей статьи, в общую долевую собственность.

Возражения собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника в отношении отказа в передаче им непроданного имущества или оставшегося имущества могут быть заявлены в арбитражный суд в течение пяти рабочих дней со дня получения собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителем (участником) должника уведомления конкурсного управляющего об отказе в передаче такого имущества.

Возражения собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника рассматриваются арбитражным судом в порядке, установленном статьей 60 Закона о банкротстве.

При отсутствии заявления собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника о правах на непроданное имущество или оставшееся имущество либо невозможности передачи собственнику имущества должника - унитарного предприятия, учредителю (участнику) должника такого имущества конкурсный управляющий направляет подписанный им акт о передаче такого имущества в органы местного самоуправления по месту нахождения имущества должника или в соответствующий федеральный орган исполнительной власти.

Имущество должника, которое в силу федерального закона не может принадлежать кредиторам или органам местного самоуправления, подлежит передаче в федеральную собственность.

9. Не позднее чем через тридцать дней с даты получения соответствующего акта о передаче имущества должника орган местного самоуправления или в предусмотренных пунктом 8 настоящей статьи случаях федеральный орган исполнительной власти принимает указанное в пункте 8 настоящей статьи имущество и несет все расходы на его содержание.

При отказе или уклонении органа местного самоуправления либо в предусмотренных пунктом 8 настоящей статьи случаях федерального органа исполнительной власти от принятия имущества, указанного в пункте 8 настоящей статьи, конкурсный управляющий обязан обратиться в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о банкротстве, с заявлением о понуждении соответствующих органа местного самоуправления или федерального органа исполнительной власти к принятию указанного имущества.

В случае наличия разногласий между конкурсным управляющим и органом местного самоуправления или в предусмотренных пунктом 8 настоящей статьи случаях федеральным органом исполнительной власти, связанных с передачей имущества, указанного в пункте 8 настоящей статьи, орган местного самоуправления или в предусмотренных пунктом 8 настоящей статьи случаях федеральный орган исполнительной власти обязан направить конкурсному управляющему протокол разногласий не позднее чем через четырнадцать дней с даты получения уведомления конкурсного управляющего.

При отклонении данного протокола конкурсный управляющий обязан обратиться в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о банкротстве, с заявлением о рассмотрении возникших разногласий.

При рассмотрении указанного в пункте 11 настоящей статьи заявления арбитражный суд определяет условия передачи имущества, указанного в пункте 8 настоящей статьи, в отношении которых имелись разногласия, органу местного самоуправления или Российской Федерации.

По результатам рассмотрения указанных в пунктах 10 и 11 настоящей статьи заявлений арбитражный суд выносит определение.

С даты вынесения определения арбитражного суда по результатам рассмотрения указанных заявлений конкурсного управляющего расходы на содержание имущества, указанного в пункте 8 настоящей статьи, производятся за счет соответствующих бюджетов.

Определение арбитражного суда, вынесенное по результатам рассмотрения заявлений конкурсного управляющего, указанных в пунктах 10 и 11 настоящей статьи, подлежит немедленному исполнению.

Неисполнение или несвоевременное исполнение указанного определения арбитражного суда не является основанием для отказа в вынесении арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

Определение арбитражного суда, вынесенное по результатам рассмотрения заявлений конкурсного управляющего, указанных в пунктах 10 и 11 настоящей статьи, может быть обжаловано.

При наличии оставшегося имущества, стоимость которого составляет не менее минимального размера уставного капитала, предусмотренного законодательством Российской Федерации для юридических лиц соответствующей организационно-правовой формы, орган управления должника, уполномоченный на принятие решения о его ликвидации, вправе принять решение об обращении в арбитражный суд, рассматривающий дело о банкротстве, с ходатайством о прекращении производства по делу о банкротстве в соответствии с абзацем седьмым пункта 1 статьи 57 Закона о банкротстве.

#### **9.12 Арест имущества**

Порядок наложения ареста на имущество должника определен в статье 80 Федерального закона «Об исполнительном производстве».

Осуществляет наложение ареста судебный пристав-исполнитель на основании исполнительного документа, содержащего требования об имущественных взысканиях. При этом судебный пристав-исполнитель вправе не применять правила очередности обращения взыскания на имущество должника.

Арест имущества должника по исполнительному документу, содержащему требование о взыскании денежных средств, за исключением ареста денежных средств, ареста заложенного имущества, подлежащего взысканию в пользу залогодержателя, и ареста имущества по исполнительному документу, содержащему

требование о наложении ареста, не допускается, если сумма взыскания по исполнительному производству не превышает 3000 рублей.

Арест на имущество должника применяется:

для обеспечения сохранности имущества, которое подлежит передаче взыскателю или реализации;

при исполнении судебного акта о конфискации имущества;

при исполнении судебного акта о наложении ареста на имущество, принадлежащее должнику и находящееся у него или у третьих лиц.

Арест заложенного имущества в целях обеспечения иска взыскателя, не имеющего преимуществы перед залогодержателем в удовлетворении требований, не допускается.

Арест имущества должника включает запрет распоряжаться имуществом, а при необходимости также ограничение права пользования имуществом или его изъятие

Постановление судебного пристава-исполнителя о наложении (снятии) ареста на недвижимое имущество должника или сведения, содержащиеся в постановлении и акте о наложении ареста на имущество должника (описи имущества), в трехдневный срок со дня принятия постановления направляются в регистрирующий орган в форме электронного документа с использованием единой системы межведомственного электронного взаимодействия.

### **9.13. Завершение конкурсного производства**

Статья 149. Завершение конкурсного производства Закона о банкротстве.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов в соответствии со статьей 125 Закона о банкротстве - определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Определение о завершении конкурсного производства подлежит немедленному исполнению.

Определение о прекращении производства по делу о банкротстве подлежит немедленному исполнению.

В случае вынесения определения о прекращении производства по делу о банкротстве решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению.

Арбитражный суд по истечении тридцати, но не позднее шестидесяти дней с даты вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства направляет указанное определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

Соответствующая запись должна быть внесена в этот реестр не позднее чем через пять дней с даты представления указанного определения арбитражного суда в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства может быть обжаловано до даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц.

Обжалование определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства приостанавливает исполнение этого определения.

В случае, если арбитражным судом принята к производству жалоба на определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства, арбитражный суд направляет определение о принятии жалобы в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении, а также в электронной форме с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет", в течение рабочего дня, следующего за днем вынесения такого определения. Судебный акт, вынесенный по результатам рассмотрения жалобы на определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства, направляется в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении, а также в электронной форме с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользова-

ния, в том числе сети "Интернет", в течение рабочего дня, следующего за днем вынесения такого судебного акта.

С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным.



## ЧАСТЬ 2

### Учебно-практическое пособие для самоподготовки и практических занятий

#### 2.1. Глоссарий

**Актив** - часть бухгалтерского баланса, отражающая размещение средства предприятия (его основных средств, запасов и незавершенного производства, дебиторской задолженности и денежных средств).

**Активы нематериальные** - патенты, лицензии, права пользования, авторские права, торговые марки, товарные знаки, программные продукты, ноу-хау.

**Акция** - ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

**Альтернатива** - необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Амортизация** - означает постепенное изнашивание основных фондов и перенесение их стоимости, по мере износа, на вырабатываемую продукцию.

**Анализа риска** - разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

**Антикризисный процесс** - это процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности несостоятельных предприятий.

**Антикризисная стратегия маркетинга** - выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой и сбытовой политики фирмы, способствующих достижению стабильности развития бизнеса и снижению риска банкротства.

**Антикризисное управление** - процесс воздействия на объект управления с целью предупреждения и профилактики кризиса; выведение из кризиса и устранение его последствий; проведение процедур банкротства — ликвидация объекта.

**Апелляция** - обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

**Арбитраж** - рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** (временный, административный, внешний, конкурсный) - лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Аттестация** - комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Аукцион** - способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

**Арбитражный суд** - возбуждает дело о банкротстве предприятия, рассматривает дело, признает должника несостоятельным, принимает решение о принудительной ликвидации и открытии конкурсного производства, о чем уведомляет трудовой коллектив, местные финансовые органы, органы местного самоуправления, банки, обслуживающие предприятие-должника.

**Базовый период** - период, используемый как точка отсчета при расчетах индекса изменения экономических параметров. Индекс базового периода обычно принимается за 100%. При росте параметра на 10% новый индекс составит 110%.

**Балансовый отчет** - бухгалтерский документ, отражающий финансовое положение предприятия на определенную дату.

**Баланс предприятия** - важнейшая форма бухгалтерской отчетности предприятия (в России форма № 1). Представляет собой таблицу с показателями на начало и конец отчетного периода. Состоит из показателей, характеризующих каналы привлечения средств предприятия (пассив) и размещение средств предприятия (актив).

**Банкрот** - должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства. Им может быть физическое и юридическое лицо.

**Безакцептное списание средств** - списание банком средств с расчетного или иного счета клиента без его согласия на основании выставленного полномочным органом инкассового поручения. Используется налоговыми органами для взыскания с плательщиков недоимок по налогам и начисленных штрафных санкций.

**Безрисковая ставка** - процентная ставка по инвестициям с наименьшим риском, обычно это ставка доходности по долгосрочным государственным обязательствам.

**Банкротство (несостоятельность)** - признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес** - это инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли или другого результата, развитие собственного дела.

**Бизнес-инкубатор** - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес-план** - документ, определяющий курс предприятия на ближайший год в развитие его стратегии.

**Биржа** - учреждение для заключения товарных, финансовых сделок, продажи по

**Бюджет** - предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Валовые инвестиции** - сумма амортизационных отчислений и чистых инвестиций, направляемая на увеличение реального капитала.

**Валюта баланса** - итог актива и пассива бухгалтерского баланса.

**Вексель** - ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

**Венчурные предприятия** - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Вмененные издержки на основной капитал** - ставка доходности по данным инвестиционным решениям. Предприятие вместо данного инвестиционного проекта может вложить капитал в другой проект или купить ценные бумаги, приносящие другую прибыль.

**Внесудебные процедуры** - возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление (судебная санация)** - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему; реорганизационная процедура, назначаемая арбитражным судом по заявлению предприятия-должника или кредитора.

**Внешний управляющий** - лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

**Внутренняя (предельная) норма окупаемости инвестиций** - коэффициент, при котором текущая величина денежных доходов равна сумме текущих инвестиций, а величина чистой текущей стоимости равна нулю.

**Внутренняя ставка дохода** - ставка, при которой дисконтированные доходы от инвестиций равны дисконтированным инвестиционным затратам. Синоним внутренней нормы окупаемости.

**Возврат или возмещение капитала** - получение инвестором части суммы первоначальных инвестиций за период владения активом.

**Восстановительная стоимость** - затраты на воспроизводство точной копии объекта.

**Временный управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

**Выручка от перепродажи активов предприятия за вычетом налога** - денежная сумма, которую продавец собственности получит от продажи активов после вычета затрат на осуществление сделок, налога на продажу активов и других расходов. Обычно это цена продажи минус сумма соответствующего долга, налоги на доход от продажи активов и расходы на продажу.

**Выходное пособие** - единовременное денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику при его увольнении в случаях, предусмотренных законодательством.

**Гарантия** - факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

**Гиперинфляция** - непрерывно возрастающие уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесценению денежной единицы, расстройству финансов, денежного оборота, нарушению хозяйственных связей, усилению социальной напряженности в обществе. Принятый количественный показатель гиперинфляции — более 50% инфляции в месяц.

**Дебиторская задолженность** - задолженность других предприятий, организаций, ответственных лиц и государства (дебиторов) данному предприятию.

**Девальвация** - понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состоя-

ния финансов, экономики страны, закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

**Деноминация** - укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

**Денежный поток** - сумма чистого дохода, амортизационных отчислений и прочих выплат, увеличивающих или уменьшающих величину денежных средств предприятия.

**Депрессия** - состояние экономики в после кризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Дефицит** - нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Дефляция** - изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

**Диагностика** - деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Дисконтирование** - процесс приведения денежных поступлений от инвестиций к их текущей стоимости. Д. означает, что денежные средства в будущем будут иметь меньшую (большую) стоимость, чем в данный момент времени.

**Добровольная ликвидация предприятия-должника** осуществляется по соглашению собственника предприятия и кредиторов под контролем кредиторов. Внесудебная процедура.

**Долговое обязательство** - 1) экономические определения: долгосрочное долговое обязательство; свидетельство задолженности, по которому выплачивает-

ся процент; 2) юридическое определение: сумма, внесенная для обеспечения взятого обязательства.

**Дотация** - денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

**Доход от продажи имущества** - в размере обеспечения иска передается кредиторам.

**Доход от продаж капитального актива** - доход, полученный от продажи капитального актива в случае, когда цена продажи превышает его балансовую стоимость.

**Доходный метод** основан на капитализации или дисконтировании денежного потока, который ожидается в будущем.

**Заказчик оценки** - лицо (физическое или юридическое), заинтересованное в определении стоимости объекта и вступающее с этой целью в договорные отношения с экспертом по оценке.

**Защитный срок** - время, отводимое предприятию для решения своих финансовых дел. Может предлагаться должником и кредитором. Устанавливается на три месяца и может быть продлен еще на три месяца.

**Ежегодная процентная ставка** - эффективная ежегодная стоимость кредита.

**Ежегодное обслуживание долга** - суммарные ежегодные платежи, предусмотренные условиями кредита.

**Емкость рынка** - общий объем спроса на товар, услугу.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** - определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает

**Затратный метод** базируется на восстановительной стоимости или стоимости замещения за минусом всех видов износа.

**Заявление (заявка) по искам** - подается кредиторами в срок, указанный в решении об объявлении конкурса.

**Заявление на объявление конкурса** - подается должником, кредитором, иным лицом (по специальному закону).

**Износ основных фондов** - любая потеря полезности основных фондов, которая приводит к уменьшению их действительной стоимости по сравнению с полной восстановительной стоимостью.

**Износ основных фондов по балансу** - бухгалтерское понятие, означающее начисление определенной суммы в целях возврата первоначального капитала, затраченного на покупку основных фондов.

**Инвестиции** - долгосрочное вложение капитала в какое-либо предприятие с целью сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

**Инвестиционная деятельность** - это вложение инвестиций на приобретение долгосрочных активов и других инвестиций в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта.

**Инвестиции в инновации** - это вложение средств в новую технику, технологию, новые формы организации труда и управления.

**Инвестиционные ресурсы предприятий** - это денежные средства; основные фонды; всевозможные патенты и права; торговые марки и сертификаты продукции.

**Инвестиционные решения** - решения о вложении финансовых ресурсов на длительный срок и при значительном риске с целью получения доходов.

**Инвестиционная стоимость** - стоимость объекта для конкретного инвестора или группы инвесторов.

**Инвестированный капитал** - сумма обязательств собственного капитала компании, рассматриваемая в долгосрочной перспективе.

**Инвестиционная политика** - это система хозяйственных решений, определяющих объем, структуру и направления инвестиций как внутри хозяйствующей



щего объекта, региона, страны, так и за их пределами с целью развития производства и получения прибыли.

**Инвестиционный портфель предприятия** - перечень одновременно осуществляемых инвестиционных проектов в реальные активы (основные фонды, недвижимость), нематериальные активы (объекты интеллектуальной собственности), бизнес (покупка предприятий) и в ценные бумаги.

**Инвестиционный проект** - это совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Инвестиционная программа** - это совокупность инвестиционных проектов или предложений с определенной целевой направленностью, которая в зависимости от ее масштаба может иметь государственный, региональный или отраслевой характер.

**Индекс** - цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инжиниринг** - технические услуги по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции: консультации, экспертиза проектов, техническое обучение, передача технической информации.

**Инновация** - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к значительному улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Инновационный потенциал** - возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Интеллектуальная собственность** - исключительное право физического или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ и услуг (фирменное наименование, товарный знак и т.п.).

**Инфляция** - переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

**Инфляция затрат** - инфляция, объясняемая увеличением затрат предприятий. Развивается в случаях, когда базовые отрасли экономики (часто это сферы естественного монополизма) выходят из-под контроля рынка или государства и цены своей продукции ставят выше среднего темпа роста цен.

**Инфляция спроса** - инфляция, объясняемая повышением доходов потребителей темпом, который превышает рост товарной массы. Инфляция спроса развивается обычно в случае резкого увеличения платежей из бюджета, финансируемого в значительной мере «новыми» деньгами или каким-либо способом принудительного кредитования.

**Информация** - отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

**Информация о рынке** - широкий круг специально собранных, обработанных и проанализированных сведений, используемых при принятии управленческих решений.

**Ипотечный кредит** - ссуда под залог недвижимости, земельной собственности, которые могут быть проданы кредитором, если заемщик не в состоянии оплатить долг.

**Исковое требование** - неудовлетворенные долги и доказательства того, что должник является банкротом.

**Источник формирования собственных денежных средств** - на предприятии это прибыль и амортизационные отчисления.

**Источниками финансирования инвестиций** являются: самофинансирование (внутренние источники финансирования, в т.ч. привлекаемые); долговое внешнее финансирование (кредиты и займы); прямые внешние (реальные) инвестиции.

**Кадровая политика на кризисном предприятии** — составная часть стратегии вывода предприятия из кризиса. Кадровая политика определяет характер

взаимоотношений руководства предприятия с его персоналом. *Цель* кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

**Канал распределения (сбыт)** - совокупность предприятий или отдельных лиц, помогающих продать товар или услугу.

**Капитал** - накопленные ценности физического или юридического лица.

**Капитальный актив (или основной актив)** - пассивная часть основных фондов, которая включает в основном объекты недвижимости предприятия.

**Капитальные вложения** - это затраты ресурсов на создание новых или реконструкцию старых основных фондов, как производственных, так и непроизводственных.

**Комитет кредиторов** - выбирается собранием кредиторов большинством голосов, если число кредиторов больше 15.

**Коммерцией** называется вид предпринимательской деятельности, организация торговли, торговая и торгово-посредническая деятельность, торговые операции.

**Коммерческая тайна** - информация, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам. К ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

**Компромисс** - соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Комплекс маркетинга** - набор контролируемых переменных, обеспечивающих заданную реакцию на рынке.

**Конкурентоспособность** - полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая предпринимателю получение определенной нормы прибыли.

**Конкурентоспособность производства** - способность производства выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования.

**Конкурентоспособность ценной бумаги** - это способность ценной бумаги обеспечить коммерческий успех (дивиденды, проценты, ликвидность) ее владельцу в условиях конкуренции.

**Конкуренция** — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

**Конкурсная масса** - имущество предприятия-должника, на которое может быть обращено взыскание в процессе конкурсного производства. Состоит из активов предприятия плюс объекты социально-коммунальной сферы, находящиеся на балансе предприятия-должника, за исключением жилищного фонда, детских дошкольных учреждений и регионально важных объектов, принимаемых на баланс государственных органов.

**Конкурс с иностранным элементом** - конкурс распространяется и на движимое имущество банкрота, находящегося за границей (если иное не предусматривает международный договор).

**Конкурсная масса** - имущество должника, участвующее в конкурсе.

**Конкурсный кредитор** - кредиторы, участвующие в конкурсном производстве.

**Конкурсный суд** - суд, рассматривающий дела о конкурсном производстве. Решение принимает, как правило, один судья.

**Конкурсное производство** - процедура ликвидации предприятия-должника путем распределения конкурсной массы между кредиторами с целью: соразмерно удовлетворить требования кредиторов, объявить предприятие-должника свободным от долговых обязательств, предотвратить неправомерные действия сторон. Открывается, если у должника есть имущество, достаточное по крайней мере для возмещения затрат на конкурсное производство.

**Конкурсный управляющий** - распоряжается имуществом предприятия-должника, признает или отклоняет требования кредиторов, формирует конкурс-

ную массу, управляет предприятием-должником, образует ликвидационную комиссию, созывает кредиторов, представляет необходимую информацию в суд и кредиторам, оспаривает сделки должников с шестимесячным сроком давности в суде, обжалует в суде неправомерные действия кредиторов.

**Контрольный пакет акций** - пакет акций, позволяющий осуществлять контроль над предприятием.

**Корректировки (поправки)** - прибавляемые или вычитаемые суммы, выражающие различия между сопоставимым и оцениваемым объектами. Используются в методе прямого сравнительного анализа продаж.

**Кредит** - предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кредиторская задолженность** - задолженность данного предприятия другим предприятиям, организациям, ответственным лицам, государству (кредиторам).

**Кривая Лафера** - установленная экспертным путем функциональная зависимость между уровнем ставки налога на прибыль и интересом предпринимателя к расширению своей деятельности.

**Кризис** - крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

**Критика** - оценка отрицательных сторон деятельности с целью ее улучшения и совершенствования.

**Коэффициент доверия** - оценка вероятности, что предельная ошибка выборки гарантируется в заданных пределах.

**Коэффициент покрытия платежей** - отношение доходов предприятий за вычетом налогов и выплат процентов к суммарным процентным платежам; характеризует способность предприятия регулярно выплачивать проценты.

**Кризис предприятия** - обусловлен нехваткой собственного капитала, растущими долговыми обязательствами; некомпетентностью руководства предприятия, не умеющего своевременно распознать и устранить причины кризиса; внешними причинами — неустойчивостью финансового рынка. Показатель кризиса на предприятии — его неплатежеспособность.

**Лизинг** - вид предпринимательской деятельности, направленный на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору финансовой аренды (лизинга) арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

Или, это форма кредитно-финансовых отношений, состоящая в долгосрочной аренде предприятиями машин и оборудования, либо у предприятий, производящих их, либо у специально создаваемых лизинговых компаний, находящимися в разных странах.

**Ликвидационная стоимость предприятия** - чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и раздельной распродаже его активов.

**Ликвидация предприятия-должника** - наступает с момента исключения предприятия из Государственного реестра — это прекращение деятельности предприятия по следующим основаниям: по решению собственника, суда или арбитража; признанию предприятия банкротом, если принято решение о запрете деятельности предприятия из-за невыполнения условий, установленных законодательством; если решением суда учредительные документы признаны недействительными; по другим основаниям, предусмотренным законодательством, в том числе слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.

**Ликвидационная комиссия** - создается собственником предприятия или уполномоченным им органом; при банкротстве предприятия — судом или арбитражным судом. Проводит работу по взиманию дебиторской задолженности предприятию и выявлению претензий кредиторов с извещением последних о ликвидации предприятия, составляет ликвидационный баланс.

**Ликвидационная стоимость** прекращения существования активов предприятия — стоимость списываемых и уничтожаемых активов предприятия, у которого закончился физический цикл жизни.

**Ликвидность** - это способность превращения активов фирмы, ценностей в наличную валюту, другие ценности, мобильность активов.

**Ликвидность баланса предприятия** - показатели способности предприятия оплачивать текущие обязательства, совершать оборот средств. В качестве официального показателя ликвидности используется «коэффициент текущей ликвидности», определяемый как отношение оборотных средств предприятия к текущей задолженности.

**Лицензия** - разрешение на осуществление определенного вида деятельности, а также на использование изобретений в течение определенного времени.

**Макросреда** - факторы широкого социального спектра: демографические, экономические, природно-географические, научно-технические, политические, культурно-исторические и другие, не зависящие от фирмы.

**Маркетинг** - 1) системно-комплексный подход к решению проблем рынка, охватывающий все стадии движения товара в рыночных условиях, начиная с изучения потребностей и прогнозирования спроса, разработки ассортиментной политики и программ производства продукции, а также оказания разного рода услуг, связанных с реализацией и потреблением, доведением их до конечного потребителя и кончая организацией послепродажного обслуживания вплоть до утилизации вышедших из употребления изделий и замены их новыми; 2) максимальная адаптация к рынку путем выработки стратегии и тактики, ориентированных на потребителя; 3) комплексная рыночная деятельность, в сущности представляющая собой систему взглядов и действий, связанных с изучением потребителей, возможностей производства и обмена для их удовлетворения с наименьшим расходом всех ресурсов и наиболее полным потребительским эффектом.

**Маркетинговая антикризисная программа** - комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по

выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Менталитет** - особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, уровнем образования и пр.

**Метод окупаемости** - основан на использовании критерия периода времени, необходимого для возврата инвестиций в какой-либо проект.

**Метод отраслевых коэффициентов** - предполагает использование формул и показателей, основанных на отраслевых данных и продажах компаний, учитывающих их конкретную специфику.

**Метод простой нормы прибыли** - основан на расчете отношения суммы прибыли за год к исходным инвестиционным затратам.

**Метод рынка капитала** - оценка бизнеса базируется на информации о ценах сходных компаний, акции которых свободно обращаются на рынке. Метод используется при покупке миноритарного (не контрольного) пакета акций.

**Метод сделок** - основан на информации о ценах, по которым происходило слияние и поглощение сходных компаний. Метод используется при покупке контрольных пакетов акций или мелких компаний.

**Методы оценки запасов ЛИФО, ФИФО** - запасы сырья и материалов могут получать различную оценку в связи с перенесением затрат на себестоимость продукции. Производственные запасы, списываемые на себестоимость, можно оценивать по средней цене закупленных сырья и материалов (традиционный метод в России), по ценам первых (ФИФО) и ценам последних (ЛИФО) покупок.

**Методы оценки эффективности инвестиционных проектов** - это способы определения целесообразности долгосрочного вложения капитала с целью оценки перспектив их прибыльности и окупаемости.

**Микросреда** - социально-экономический климат деятельности фирмы, факторы, непосредственно зависящие от усилий ее работников.



**Мировое соглашение** - договоренность между предприятием-должником и кредитором об отсрочке и (или) рассрочке платежей кредитором или скидке с долгов.

**Мобильность финансового капитала** - это способность к быстрому обороту финансовых активов на инвестиционном рынке, что позволяет наиболее быстро реагировать на ситуации, возникающие на рынке.

**Модель** - аналог реального явления, форма воспроизведения действительности, устройство, имитирующее свойства, основные черты или поведение какого-либо объекта.

**Модернизация** - это усовершенствование, улучшение объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями рынка и нормами.

**Мультипликатор** - коэффициент, отражающий соотношение между ценой компании и ее финансовыми показателями, такими, как прибыль, денежный поток, выручка от реализации, дивидендные выплаты, чистые активы и т. д. Поскольку в компаниях-аналогах это соотношение должно быть достаточно сходным, мультипликатор используется для определения стоимости оцениваемого предприятия.

**Мультипликатор «цена/выручка от реализации»** - соотношение между ценой предприятия и стоимостью годового объема реализуемой продукции и услуг. Используется для оценки компаний с узкой номенклатурой продукции. Этот коэффициент может рассчитываться как отношение цены к фактическому объему производства товаров или услуг.

**Мультипликатор «цена/дивиденды»** - соотношение между ценой акции и дивидендными выплатами либо реальными, либо потенциально возможными.

**Мультипликатор «цена/прибыль», или «цена/денежный поток»** - соотношение между ценой и доходом предприятия, рассчитываемого до или после учета таких статей, как исчисление амортизации, выплата дивидендов, процентов, налогов, основной суммы долга.

**Мультипликатор «цена/чистые активы»** - соотношение между ценой предприятия и его чистыми активами.

**Наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

**Налог** - обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Налоговое бремя** - выраженное в процентах отношение суммы налогов, взятых за определенный период, к величине доходов, полученных за тот же период.

**Налоговое убежище** - условия или сфера деятельности налогоплательщика, подпадающего под действие предусмотренных законом налоговых льгот.

**Налоговые каникулы** - предоставляемый законодательством срок, в течение которого налогоплательщику разрешено не уплачивать налоги.

**Налоговые льготы** - установленные законом условия, при которых налогоплательщик частично или полностью освобождается от уплаты налогов.

**Недобросовестное удовлетворение кредиторов** - означает, что требования отдельных кредиторов удовлетворяются в ущерб другим кредиторам.

**Недоимка по налогам** - сумма налогов, не внесенная налогоплательщиками в бюджет вопреки действующему налоговому законодательству.

**Неудовлетворительная структура баланса** - превышение долговых обязательств предприятия над его активами.

**Номинальная ставка процента** - это текущая рыночная ставка процента без учета темпов инфляции.

**Нормализация** - определение доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса; исключает единовременные доходы и расходы, а также доходы и расходы, превышающие среднеотраслевые значения.

**Ноу-хау** - технические, управленческие или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которая не оформляется патентом.

**Оборотные средства** - средства, заключенные в производственных запасах предприятия, незавершенном производстве, запасах готовой и отгруженной продукции, в дебиторской задолженности, а также наличные деньги в кассе и денежные средства на счетах предприятия.

**Объект оценки** - движимое и недвижимое имущество, нематериальные активы предприятия, его экономическое состояние и риски, связанные с деятельностью предприятия.

**Ограниченность ресурсов** - дисбаланс между потребностью в определенном количестве товаров и услуг и средствами для удовлетворения потребности.

**Оперативные программы проведения срочных мероприятий** - устранение причин убытков предприятия за счет использования внутреннего производственного потенциала предприятия и его наиболее мобильных ресурсов.

**Операционный поток** - характеризует способность предприятия выполнять обязательства, связанные с обслуживанием заемного капитала и выплатить долг банку.

**Оптовая торговля** - реализация товаров для их производственного использования или перепродажи.

**Организационная структура** - совокупность взаимосвязанных органов управления организации, осуществляющих стратегическое, тактическое и оперативное управление ее функционированием и развитием.

**Организационно-технический уровень производства** - характеризуется результатами научно-технического прогресса и инновационной политики фирмы, степенью соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям «входа» системы.

**Основные средства** - средства труда (здания, сооружения, оборудование и т.д.), участвующие в производстве длительное время и постепенно переносящие свою стоимость на продукцию предприятия. В валюту баланса предприятия входят по остаточной стоимости (в активе в качестве справки указывается износ основных средств).

**Отбор инвестиционных проектов** - производят с учетом финансового состояния участников, срока окупаемости, чистого приведенного дохода, внутренней нормы доходности, рентабельности проектов.

**Отчет об оценке** - документ, предоставляемый экспертом-оценщиком заказчику, в котором обосновывается мнение эксперта по результату оценки. Отчет включает: сопроводительное письмо, заключение, задание на оценку, основную часть, обоснование и расчеты, допущения и ограничения, согласование результатов, полученных различными методами, приложения, фотографии и другие справочные материалы, личную подпись, квалификационный аттестат и реквизиты эксперта-оценщика.

**Оценка** - 1) деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

**Оценочная деятельность** - совокупность отношений юридического, организационного и иного характера, в которые вступают ее участники (включая отношения, складывающиеся в процессе проведения оценки, обучения, лицензирования экспертов по оценке, осуществления контроля за их деятельностью и применению мер ответственности в случае нарушения норм законодательства по оценке).

**Оценочная экспертиза** - экспертиза, проводимая по поручению государственных органов управления и власти на предмет установления действительной стоимости объекта оценки по сравнению с декларируемой.

**Пакет прав** - совокупность прав, которыми обладает оцениваемый объект и которые могут быть проданы отдельно. Это права владения, пользования, распоряжения, доверительного управления и т. д.

**Пассив** - часть бухгалтерского баланса предприятия, отражающая источники средств предприятия (уставный капитал и различные фонды, кредиты и займы, кредиторская задолженность).

**Переменные затраты предприятия** - затраты предприятия, пропорциональные объему деятельности предприятия (затраты сырья и материалов, прямые затраты труда и т. д.).

**Период возврата капитала** (период окупаемости) - период, в течение которого, как ожидается, собственность принесет доход конкретному инвестору и за который любая потеря капитала должна быть возмещена потоком чистого дохода. Или, это время, необходимое для возмещения исходных капитальных вложений за счет прибыли от проекта.

**Планирование** - функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

**Планирование маркетинга** - детализирование стратегического плана по срокам, исполнителям, стоимости и ожидаемому эффекту.

**Подходы к оценке предприятия** - имущественный, доходный и сравнительный. Каждый подход к оценке объединяет ряд методов оценки предприятий. Например, в состав доходного подхода входят метод капитализации дохода и метод дисконтированных денежных потоков.

**Позиционирование товара** - действия по обеспечению его конкурентоспособности на рынке.

**Показатель** - величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Показатели оценки результативности труда** - это показатели непосредственных результатов труда; условий достижения результатов труда; профессионального поведения; показатели, характеризующие личностные качества.

**Покупательная способность денежных доходов населения** - потенциальные возможности населения по приобретению товаров и услуг; выражается соотношением денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума (количество наборов прожиточного минимума в среднедушевых доходах).

**Полезность** — степень удовлетворения потребностей.

**Постоянные затраты предприятия** - затраты предприятия, почти не зависящие от объемов деятельности предприятия (общехозяйственные, коммерческие расходы).

**Правила** - точные действия во исполнение какого-либо документа, дела; то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

**Предмет оценки** - вид стоимости, а также имущественные и неимущественные права, связанные с объектом оценки.

**Престиж** - мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Приватизация** - выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.

**Принципы управления персоналом** - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.

**Принудительная ликвидация** - ликвидация предприятия в короткие сроки, когда имущество ликвидируемого предприятия распродается настолько быстро, насколько это возможно, часто одновременно и на одном аукционе.

**Принцип предвидения** - принцип оценки, согласно которому стоимость объекта определяется текущей стоимостью будущих доходов или других выгод, получение которых ожидается от владения собственностью.

**Принцип сбалансированности - принцип пропорциональности** в землепользовании - означает, что для любого типа землепользования существует оптимальное сочетание различных факторов производства, обеспечивающее получение максимальной стоимости земли.

**Предельная полезность** - полезность дополнительной единицы производственных ресурсов, капиталовложений. В силу действия закона насыщения по-

требностей предельная полезность каждой дополнительной единицы капиталовложений снижается и на определенном этапе может быть нулевой.

**Предельная чистая окупаемость инвестиций** - разность между предельной нормой окупаемости инвестиций и ставкой ссудного процента.

**Принудительная ликвидация предприятия-должника** - процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по решению арбитражного суда.

**Прогнозирование** - процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Прогнозный период** - период прогнозирования доходов от инвестиций (обычно не выше 5 лет); затем рассматривается постпрогнозный период.

**Производственный процесс** - представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

**Программа антикризисная** - система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Прогрессивные технологии** - по совокупности характеристик в сравнении с аналогами имеют передовые (наилучшие) экономические показатели и отвечают (соответствуют) критерию полезности наилучшим образом.

**Производственный леверидж** (производственный рычаг) определяется степенью использования постоянных расходов предприятия. Расчеты показывают, что увеличение доли постоянных расходов в издержках предприятия повышает влияние пророста объема производства на рентабельность.

**Равновесная цена** - цена при балансе спроса и предложения.

**Регулирование** - функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

**Реконструкция** - коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

**Рентабельность** - это относительный показатель эффективности, прибыльности работы предприятия.

**Рентабельность собственного капитала** — отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала.

**Реорганизация** - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования. Предполагает переустройство (перестройка, преобразование, совершенствование) организационных отношений в действующих структурах.

**Реорганизационные процедуры** - поддержание деятельности предприятия и его оздоровление с целью не допустить ликвидации.

**Реструктуризация** - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления — реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр., изменение структуры управления организацией; предполагает совершенствование структурных взаимосвязей, видоизменение звеньев структуры.

**Ресурсы** - необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** - ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха. Риск в предпринимательской деятельности неизбежен, а потому следует уметь прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые пределы. Снизить риск в управлении инвестиционными проектами можно путем распределения риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям); страхованием; резервированием средств на покрытие непредвиденных расходов, диверсификацией деятельности.



**Риск процентной ставки** - вероятность того, что рыночные процентные ставки изменятся, что повлияет на стоимость инвестиций с установленной фиксированной ставкой.

**Риск управленческий** - характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** - потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Рыночная цена** - господствующая на рынке единая цена на аналогичные товары.

**Рыночный подход оценки бизнеса** - способ, основанный на информации о продаже акций или всего акционерного капитала аналогичных компаний. Этот подход предполагает использование трех методов — рынка капитала, сделок и отраслевых коэффициентов. Основным преимуществом является определение цены исходя из реально сложившихся на рынке спроса и предложения на данный бизнес, которая учитывает как доходность, так и риск.

**Рыночный продукт** - конкретное изделие, услуга, работа и вообще любая собственность, в том числе интеллектуальная, что может явиться объектом купли-продажи.

**Рыночная стоимость** - денежное выражение цены (или иных эквивалентов), с которыми согласны продавец и покупатель, не подверженные никакому давлению и хорошо осведомленные о всех имеющих отношение к покупке фактах.

**Рыночная стоимость собственного оборотного капитала** - разница между величинами текущих активов и текущих обязательств.

**Рыночные отношения** - система экономических, правовых и социально-психологических отношений между изготовителем (продавцом) и потребителями, протекающих в условиях многообразия форм собственности и конкуренции.

**Санация** - реорганизационная процедура с целью оздоровления предприятия-должника, производимая за счет финансирования. Назначается арбитражным судом при наличии ходатайства и основания возможных перспектив развития предприятия-должника. Устанавливается на срок не более 18 месяцев с возможным продлением на дополнительные 6 месяцев.

**Санкция** - реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

**Сегментирование** - деление рынка по группам потребителей, регионам и другим факторам.

**Сегмент рынка** - его доля, часть, определяемая по какому-либо показателю.

**Синергический эффект** - положительное влияние осуществления одного из проектов, на поток доходов от первых инвестиций и увеличение общей суммы доходов от обеих инвестиций.

**Ситуация** - состояние организации, объекта управления, оцениваемое относительно цели или существующих нормативов деятельности.

**Скидка на низкую ликвидность** - величина или доля в процентах, на которую уменьшается стоимость собственного капитала, чтобы отразить его недостаточную ликвидность.

**Собственные средства предприятия** - формально это средства, находящие отражение в первом разделе пассива баланса предприятия (источники собственных средств). В расчетах можно относить к ним и некоторые статьи из второго раздела пассива баланса — доходы будущих периодов, фонды потребления.

Условно собственными средствами предприятия можно считать иногда и минимальную кредиторскую задолженность предприятия (устойчивые пассивы).

**Собственные оборотные средства** - часть собственных средств предприятия, финансирующая оборотные средства предприятия. Рассчитывается как разница между первым разделом пассива баланса предприятия (источники собственных средств) и первым разделом актива баланса предприятия (основные средства и прочие необоротные активы).

**Собственный капитал** - капитал компании, включающий внесенный (оплаченный) капитал и нераспределенную прибыль. В зависимости от организационно-правовой формы предприятия может быть представлен как единоличное владение, пай членов товарищества или акционерный капитал.

**Соглашение** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, территории, отрасли, профессии.

**Состояние объекта** - уникальное сочетание признаков.

**Социальная напряженность** - общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

**Социальная ориентация рынка** - усиление государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы, включение в его механизм специальной системы социальной защиты населения.

**Социальная сфера** - сфера воспроизводства человека, семьи, трудовых коллективов и других социальных групп, которая включает условия труда и отдыха людей, их быта и досуга, уровень материального благосостояния, образования, воспитания и здравоохранения.

**Спрос** - потребность, обеспеченная денежными средствами.

**Срок окупаемости инвестиций** - период, в течение которого доходы от инвестиций становятся равны первоначальным вложениям. Денежные потоки (доходы и расходы) дисконтированы.

**Ссудный процент** - процент, выплачиваемый за кредит, полученный под реальные инвестиции.

**Ставка доходности инвестиций** - показатель эффективности инвестиций, определяемый как отношение текущей стоимости будущих доходов к текущей стоимости капиталовложений.

**Ставка дисконта** - процентная ставка, коэффициент дисконтирования будущих денежных доходов и расходов. *Номинальная ставка дисконта учитывает инфляционные процессы. Реальная ставка дисконта* — очищенная от инфляции ставка процента, ставка доходности.

**Ставка капитализации** - ставка, используемая для перерасчета потока доходов в рыночную стоимость.

**Стагнация** - состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

**Стандарты оценки** - нормативно закрепленные требования к выполнению работ экспертом по оценке.

**Стимулирование сбыта** - использование комплекса средств для ускорения ответной реакции рынка.

**Стоимость замещения** - затраты на создание актива, аналогичного по функциям.

**Стратегия фирмы** - рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных целей.

**Стратегия предупреждения конфликта** - создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** - система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегические мероприятия по развитию** - направлены на стабилизацию ситуации в долгосрочном периоде, на устранение причин, вызвавших кризис предприятия. Включают анализ и оценку потенциала предприятия, емкости рынка, инновационного потенциала предприятия. Имеют целью поиск путей выхода предприятия из кризиса.

**Стратегия управления персоналом кризисного предприятия** - комплекс мер, реализуемых руководством кризисного предприятия и направленных на мобилизацию его кадрового потенциала. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на выполнение плана финансового оздоровления включает: 1) фазу агитации персонала; 2) фазу профессионального роста; 3) фазу интеграции в организационной культуре предприятия новых образцов деятельности и поведения, способствующих объединению усилий всех работников.

**Стратегическое мышление** - ориентация деятельности на запросы потребителей, осуществление гибкого регулирования и своевременных изменений в организации, позволяющих добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

**Субсидия** - пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Тактика** - это совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

**Текущая стоимость** - стоимость денежного потока от операционной деятельности и выручки от продажи объекта, дисконтированных по заданной ставке.

**Товарное предложение** - масса потребительских стоимостей, представленных на рынке.

**Точка безубыточности** - это граница (точка), найденная алгебраическим или графическим путем, при которой доходы от реализации продукции равны издержкам на ее производство.

**Умышленное банкротство** - преднамеренное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия; нанесение собственником или руководителем предприятия ущерба предприятию в своих или иных интересах.

**Упорядоченная ликвидация предприятия** - ликвидация предприятия, осуществляемая в течение разумного периода времени с тем, чтобы при продаже имущества ликвидируемого предприятия можно было получить высокие цены.

**Управление кризисом на предприятии** включает оперативные программы проведения срочных мероприятий и стратегические мероприятия по развитию предприятия.

**Управленческий процесс** - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

**Управленческое решение** - результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

**Уровень запасов** - отношение имеющихся запасов в стоимостном или натуральном выражении к ожидаемому среднедневному обороту в предстоящем периоде. Исчисляется в днях товарооборота.

**Услуга** - любая оплаченная выгода, не отделимая от своего источника.

**Устойчивость рынка** - определяется продолжительностью жизненного цикла рыночного продукта.

**Устойчивость фирмы** на рынке определяется относительной стабильностью ее прибыли.

**Участники конкурсного производства** - конкурсный управляющий предприятием-должником, собрание (комитет) кредиторов, члены трудового коллектива.

**Участники оценочной деятельности** - эксперты по оценке, их профессиональные объединения, органы государственной власти и управления, физические и юридические лица, выступающие как заказчиками оценки, так и в любых других формах.

**Фиктивное банкротство** - заведомо ложное объявление о несостоятельности с целью получения от кредиторов отсрочки и (или) рассрочки платежей или скидки с долгов.

**Финансовый леве́ридж** (финансовый рычаг) определяется степенью использования заемных средств предприятия. Расчеты показывают, что увеличение доли заемных средств в финансировании пассивов повышает влияние прироста объема деятельности на рентабельность.

**Финансовое оздоровление предприятия-должника** - означает установление финансового равновесия путем устранения причин, вызвавших кризис предприятия. Может быть достигнуто за счет: получения отсрочки платежей и при известных условиях отказа кредиторов от части своих требований; превращения краткосрочных обязательств в долгосрочные; превращения капитала кредиторов в паевой или акционерный капитал; отсрочки инвестиции; прекращения всякой деятельности, не приносящей непосредственно поступлений, не связанной с выплатами; краткосрочной приостановки деятельности в убыточной сфере (насколько это возможно).

**Финансовое регулирование** - управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Форс-мажор** - событие, которое не может быть ни предусмотрено, ни преодолено. Возможность подобных событий учитывается при определении риска.

**Франчайзинг** - вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие - обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Фундаментальная стоимость** - аналитическая оценка стоимости объекта, основанная на предполагаемых внутренних характеристиках инвестиций, не затронутая особенностями, относящимися к любому конкретному инвестору.

**Функции маркетинга** - основные действия, с помощью которых достигаются поставленные цели маркетинга. К ним относятся: изучение рынка, разработка товара, ценовая политика, реклама, стимулирование продажи, организация сбыта, сервис.

**Функция оценки** - сфера использования результатов оценки или назначение оценки.

**Функциональное устаревание** - потеря стоимости актива, связанная с невозможностью выполнять функции, для которых актив предназначался.

**Холдинг** - форма организации финансово-промышленных групп (ФПГ), предполагающая создание материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольным пакетом акций вторых.

**Цель** - выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы. Цель находится за пределами объекта управления (системы).

**Цель маркетинга** - увеличить не потребление, а потребительский эффект.

**Цель оценки** - формулировка основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки. Формулировка должна включать вид оцениваемой стоимости, пакет оцениваемых прав, полное наименование объекта оценки и дату оценки.

**Чистая текущая стоимость** - стоимость потока доходов от операционной деятельности и от продажи объекта при заданной ставке дисконта минус первоначальные инвестиционные затраты.



**Чистые активы (нетто-активы)** - разница между суммарными активами и суммарными обязательствами.

**Чистый доход** - разница между доходами и расходами (включая налоги).

**Экономическое устаревание** - потеря стоимости актива, вызванная внешними факторами.

**Экономический эффект** - разность результатов реализации инновационного или инвестиционного проекта и затрат на его осуществление за нормативный срок действия проекта.

**Экономия** - разность между нормой или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

**Эксперт** - специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Эксперт по оценке** - лицо, отвечающее всем требованиям, которые предъявляются законодательством к специалисту по оценке для его профессиональной оценочной деятельности.

**Эластичность** - процентное изменение величины аргумента (цены, дохода) на однопроцентное изменение величины фактора (спроса, предложения).

**Эмиссия** - выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг. Производится предприятием с целью привлечения временных свободных денежных средств предприятий и граждан для инвестирования, что способствует мобилизации средств для осуществления инвестиционных проектов и смягчает негативные последствия сокращения бюджетного финансирования.

## 2.2.Рекомендуемая литература

## Основная литература

1. Антикризисное управление. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.Я. Захарова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 319 с.

Излагаются современная концепция управления организацией, раскрывающая сущность и принципы кризисов и возможности их диагностики, методология антикризисного управления. Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы антикризисного управления, так и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, преподавателей ВУЗов, а также для менеджеров и специалистов различных отраслей национальной экономики.

2. Антикризисное управление: Учебник для вузов / Под ред. И.К. Ларионова. - М. : Дашков и К, 2014. - 380 с.

В учебнике раскрыты основы антикризисного управления, используемого в качестве противодействия кризисным процессам на всех уровнях экономики. Охарактеризован механизм системного экономического кризиса. Представлена система мер его преодоления, определены направления и способы социально-экономического оздоровления страны и ее народного хозяйства с учетом необходимости его перевода на инновационный путь развития на базе НТП.

Для студентов вузов экономических специальностей, преподавателей, экономистов, руководителей предприятий и организаций, государственных служащих федеральных и региональных органов власти.

3. Литвинова А.Л. Методы управления финансовым оздоровлением неплатежеспособного предприятия: учебник – М.: Лаборатория книги, 2012, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.muiiv.ru/lib/books/46102/>

4. Сапрыкин Д.Н. Как поделить бизнес, расходясь с партнером: Реструктуризация предприятия – М.: Лаборатория книги, 2011, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.muiiv.ru/lib/books/36186/>

В настоящее время реструктуризация – одно из существенных направлений деятельности любой компании, нацеленной на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения её конкурентоспособности.

#### **Дополнительная литература:**

5.Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие, 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ, 2014

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением Финансовой академии при Правительстве РФ в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по экономическим специальностям;*

Рассмотрена сущность процесса реструктуризации и его основные этапы: оперативная и стратегическая реструктуризация. Детально проанализированы «точки повышенной опасности» в системе бизнеса, методы факторного анализа, используемые для выявления внутренних резервов развития предприятия. Освещены вопросы разработки планов финансового оздоровления, направленных на рост рыночной стоимости собственного капитала компании. Рассмотрена основная задача реструктуризации — повышение инвестиционной привлекательности предприятия. Особое внимание уделено методам разработки антикризисной инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов и обоснованию критериев эффективности различных вариантов развития.

В основу учебного пособия положен анализ практики реструктуризации промышленных российских предприятий.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, руководителей предприятий, специалистов по антикризисному управлению.

6.Орехов,В.И. Антикризисное управление : Учеб. пособие для вузов / Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. ; 2-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 268 с.

Рассмотрена роль кризисов в тенденциях макро- и микроразвития, изложены теоретические и практические основы несостоятельности (банкротства) предприятий, методы прогнозирования результатов антикризисного управления организацией, проанализирована роль инвестиций как финансового источника антикризисного управления. Большое внимание уделено особенностям социального

партнерства, обеспечению экономической безопасности, методологии выхода предприятия из кризиса. Для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений экономических специальностей, а также научных работников, менеджеров и руководителей фирм.

7. А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова, Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие/ под ред. А.Н. Ряховской / Издательство «Издательство Магистр», 2014г, 271 с.

Представлена зарубежная практика антикризисного управления. Рассмотрены различные формы кризисов фирмы, их причины. Раскрыта роль и значение антикризисного управления в современных условиях ведения бизнеса. Большое внимание уделено анализу различных методов антикризисного управления, применяемых в международной практике

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Университета: адрес ресурса - <http://www.muiiv.ru/>, на котором содержатся сведения об образовательной организации и ее подразделениях, локальные нормативные акты, сведения о реализуемых образовательных программах, их учебно-методическом и материально-техническом обеспечении, а также справочная, оперативная и иная информация. Через официальный сайт обеспечивается доступ всех участников образовательного процесса к различным сервисам и ссылкам, в том числе образовательному portalу «Электронный университет», ресурсам электронной библиотечной системы (далее - ЭБС), системе дистанционного обучения (далее – СДО) и др.

2. Образовательный портал «Электронный университет»: адрес ресурса - <https://e.muiiv.ru/> на платформе «Moodle». Образовательный портал интегрирован с информационной системой Университета и предназначен для организации и обеспечения функций ЭИОС. Доступ в «Электронный университет» пользователи получают на основе аутентификации. Образовательный портал «Электронный университет» позволяет формировать личные кабинеты обучающихся, преподава-

телей, заведующих кафедрами, деканов факультетов и обеспечивать взаимодействие между участниками образовательного процесса;

3. Система дистанционного образования: адрес ресурса – <https://lms.muiiv.ru> позволяет реализовать проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

4. <http://www.gov.ru> – Официальная Россия. Сервер органов государственной власти РФ.

5. <http://www.economy.gov.ru> – Министерство экономического развития РФ.

6. <http://www.minfin.ru> - Министерство финансов РФ.

7. <http://economicus.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

8. <http://institutiones.com>. – Экономический портал.

9. <http://kommersant.org.ua/> - Деловая онлайн-библиотека

10. <http://dis.ru/static/magaz/fm/index.html> - Интернет-периодика финансовых журналов.

11. <http://www.garant.park.ru/> - Интернет-версия системы «Гарант».

12. <http://www.government.ru> - Интернет-портал Правительства РФ.

13. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики (Росстат).

14. <http://www.cbr.ru/statistics/> - Статистика по денежно-кредитной сфере (ЦБ).

15. <http://www.vopreco.ru/> - журнал «Вопросы экономики»: официальный сайт.

16. <http://www.expert.ru/> - журнал «Эксперт»: официальный сайт.

17. <http://fd.ru/> - Журнал «Финансовый директор»: официальный сайт.

18. <http://www.fingazeta.ru/> - еженедельник «Финансовая газета»: официальный сайт.

19. <http://www.vedomosti.ru/> - газета «Ведомости»: официальный сайт.

### **2.3.ВЕБИНАРЫ (СЕМИНАРЫ) – планы и вопросы**

#### **Вебинар 1**

**по теме «Кризис – причины возникновения, классификация»**

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания о сущности кризиса, причинах его возникновения, факторах и последствиях его проявления

#### **План:**

1.Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).

2.Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове

10-15 мин

Тезисы модератора о экономической сущности понятия «кризис»

Вопрос студентам: Дайте определение понятию «Кризис»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15мин

#### **Тезисы модератора о причинах возникновения кризиса**

Вопрос студентам: Перечислите причины возникновения кризиса

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о сущности экономических теорий возникновения кризиса**

Вопрос студентам: Перечислите известные теории возникновения кризиса, выделите их основную идею

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

#### **Тезисы модератора о фазах общественного воспроизводства**

Вопрос студентам: Назовите фазы общественного воспроизводства, определите место и роль кризиса

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о факторах возникновения кризисов**

Вопрос студентам: Перечислите факторы и симптомы возникновения кризиса

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

**10-30 мин**

**Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 2**

**по теме: « Оценка финансового состояния предприятия».**

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания о сущности понятий финансовое состояние организации, оценка финансового состояния, методах и критериях позволяющих практически оценить финансовое положение компании

**План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о роли оценки финансового состояния

Вопрос студентам: Охарактеризуйте понятие «финансовое состояние»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15 мин

**Тезисы модератора о связи платежеспособности и банкротства**

Вопрос студентам: Сформулируйте понятие «платежеспособность»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о роли ликвидности в оценке платежеспособности**

Вопрос студентам: Назовите виды ликвидности и их сущность

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о роли финансовой устойчивости**

Вопрос студентам: Раскройте термин и назовите типы финансовой устойчивости

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о деловой активности как факторе финансовой устойчивости**

Вопрос студентам: Назовите внешние и внутренние факторы влияния на финансовое состояние компании

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

### **Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 3**

по теме «**Основные направления финансового оздоровления**»

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания о роли и методах финансового оздоровления предприятия

#### **План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

### **Тезисы модератора о значении финансового оздоровления в восстановлении финансовой устойчивости**

Вопрос студентам: раскройте понятие «финансовое оздоровление»



Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15мин

### **Тезисы модератора о методах финансового оздоровления**

Вопрос студентам: перечислите способы финансового оздоровления

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о сущности внешнего финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Кто и как может осуществить внешнее финансовое оздоровление компании

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о правилах проведения финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Какие ограничения накладываются на руководство предприятия должника

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **3.Тезисы модератора о последствиях финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Перечислите последствия процедуры финансового оздоровления предприятия

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

### **Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 4**

### **по теме «Разработка и реализация планов финансового оздоровления предприятий»**

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания об алгоритмах формирования плана финансового оздоровления предприятия

#### **План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о значении планов финансового оздоровления

Вопрос студентам: раскройте понятие план финансового оздоровления»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15 мин

**Тезисы модератора о требованиях к планам финансового оздоровления**

Вопрос студентам: перечислите требования к планам финансового оздоровления

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о коррекции планов финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Кто и как может внести изменения в планы погашения задолженности

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о форс-мажорных обстоятельствах при проведении финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Какие чрезвычайные обстоятельства могут возникнуть при реализации планов финансового оздоровления

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

### **Тезисы модератора о структуре плана финансового оздоровления**

Вопрос студентам: Охарактеризуйте структуру плана финансового оздоровления

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

### **Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 5**

### **по теме «Теоретические основы реструктуризации»**

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания о теории реструктуризации

**План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о теории реструктуризации

Вопрос студентам: раскрыйте содержание понятия «реструктуризация» «финансовое оздоровление»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15 мин

### **Тезисы модератора о диагностике кризисов**

Вопрос студентам: перечислите этапы диагностики кризисов

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о значении оценки стоимости бизнеса и активов**

Вопрос студентам: Назовите основные подходы к оценке стоимости

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о финансовых моделях и стратегиях реструктуризации**

Вопрос студентам: Назовите основные стратегии реструктуризации и связанные с ними финансовые модели.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора об особенностях оценки отдельных объектов учета**

Вопрос студентам: какие объекты реструктуризации подлежат отдельному учету и оценке

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

**Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 6**

**по теме «Реструктуризация имущественного комплекса предприятия»**

**План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о реструктуризации имущественного комплекса

Вопрос студентам: раскройте содержание понятия «имущественный комплекс».

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15мин

**Тезисы модератора о методах реструктуризации имущественных комплексов**

Вопрос студентам: Охарактеризуйте законодательно разрешенные методы реструктуризации имущественных комплексов

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора об аренде как методе реструктуризации имущественного комплекса**

Вопрос студентам: Назовите основные достоинства и недостатки аренды

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о преобразовании компаний в холдинги**

Вопрос студентам: Назовите условия, достоинства и недостатки преобразования крупных компаний в холдинги.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора об особенностях консервации основных средств**

Вопрос студентам: В чём экономический смысл «консервации основных средств»

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

**Дискуссии и подведение итогов вебинара**

## **Вебинар 7**

### **По теме «Реструктуризация задолженности предприятия»**

**Цель:** Закрепить в сознании студентов знания о реструктуризации задолженности предприятия

#### **План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о значении реструктуризации задолженностей

Вопрос студентам: Охарактеризуйте значение и алгоритм реструктуризации дебиторской задолженности

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15 мин

**Тезисы модератора о роли третьих лиц в реструктуризации задолженностей**

Вопрос студентам: Какие обязательства принимает на себя третье лицо при исполнении реструктуризации.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о порядке обращения в арбитражный суд**

Вопрос студентам: Перечислите условия подачи искового заявления в арбитражный суд.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о понятии должник**

Вопрос студентам: Дайте определение понятию «должник-банкрот».

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о формах изменения сроках уплаты налогов и сборов**

Вопрос студентам: Охарактеризуйте формы изменения срока уплаты налога и сбора.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

**Дискуссии и подведение итогов вебинара**

**Вебинар 8**

**По теме «Прекращение деятельности предприятия»**

**Цель:** закрепить знания о процедурах прекращения деятельности предприятия

**План:**

**1. Вступительное слово модератора о вопросах, предлагаемых к обсуждению (до 5 мин.).**

**2. Обсуждение вопросов обозначенных во вступительном слове**

10-15 мин

Тезисы модератора о формах ликвидации предприятий

Вопрос студентам: Охарактеризуйте формы ликвидации предприятий

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета (5 мин)

Обобщение полученных ответов и вывод (3 мин)

10-15мин

**Тезисы модератора о понятии «конкурсная масса»**

Вопрос студентам: Что составляет конкурсную массу предприятия-должника.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о роли мирового соглашения в досудебных процедурах предприятий должников**

Вопрос студентам: В чем сущность процедуры мирового соглашения?

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора о процедуре санации**

Вопрос студентам: Охарактеризуйте процедуру проведения досудебной санации предприятия-банкрота.

Ответы студентов: интерактивная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-15 мин

**Тезисы модератора об ответственности сторон в досудебных процедурах**

Вопрос студентам: В чем проявляется ответственность сторон в проведении процедуры мирового соглашения?

Ответы студентов:

активная форма с использованием интернета

Обобщение полученных ответов и вывод

10-30 мин

**Дискуссии и подведение итогов вебинара**



## **2. 4. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ**

### **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 1 «Кризис причины возникновения, классификация. Кризисы в развитии предприятия»**

1. Раскройте понятие «Антикризисное управление»
2. В чем сущность экономического кризиса
3. Какова роль «кризиса» в экономическом цикле
4. Какие экономические циклы вы знаете (имена их исследователей)
5. Какова роль государства в управлении экономическими кризисами
6. Назовите фазы классического цикла общественного воспроизводства
7. В чем различие между причинами, факторами и симптомами кризиса на предприятии
8. Назовите причины возникновения кризиса, дайте их классификацию
9. Назовите факторы возникновения кризиса, дайте их классификацию
10. Назовите симптомы кризиса, дайте их классификации
11. Назовите способы вывода организации из кризиса
12. Что означает понятие «трансграничная несостоятельность»
13. Опишите алгоритм (шаги) метода выхода организации из кризиса «Continuity planning» (планирование непрерывности деятельности)
14. Назовите методы профилактики кризисов на предприятии
15. Назовите состав оперативных мероприятий по выводу предприятия из кризиса
16. Назовите состав стратегических мероприятий по выводу предприятия из кризиса

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

Если выполнимо неравенство  $A1 > П1$ , то компания платежеспособна на момент составления баланса.

Если выполнимо неравенство  $A2 > П2$ , то организация может быть платежеспособной в недалеком будущем, то есть с учетом обеспечения своевременных расчетов с дебиторами.

Если выполнимо неравенство  $A3 > П3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия:  $A4 \leq П4$

## **Вопросы темы 2**

### **«Основные вопросы финансового оздоровления»**

1. Причины возникновения финансовой неустойчивости предприятий
2. Функции административного управляющего в процедуре финансового оздоровления
3. Каковы цели и задачи финансового оздоровления
4. Цели и роль кредиторов в процедуре финансового оздоровления
5. Методы внешнего и внутреннего финансового оздоровления компании
6. Содержание инвестиционной программы финансового оздоровления
7. Функции внешнего управляющего в процедуре финансового оздоровления
8. Интересы сторон в процедуре финансового оздоровления
9. Инициация процедуры финансового оздоровления (ходатайство)
10. Оценка эффективности инвестиционной программы финансового оздоровления.
11. Этапы финансового оздоровления предприятия
12. Причины финансовой неустойчивости
13. Последствия введения процедуры финансового оздоровления
14. Ограничения, накладываемые на руководителя предприятия должника при проведении финансового оздоровления
15. Окончание процедуры финансового оздоровления

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 3**

### **«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНОВ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ»**

1. Требования к плану финансового оздоровления
2. Порядок формирования графика погашения финансовой задолженности
3. Возможности внесения изменений в график погашения задолженностей
4. Варианты составления плана финансового оздоровления
5. Опишите типовую форму плана финансового оздоровления
6. Какие чрезвычайные мероприятия предусмотрены в плане финансового оздоровления
7. Структура финансового плана финансового оздоровления
8. Маркетинговый план финансового оздоровления
9. Производственный план финансового оздоровления
10. Учет потребностей рынка при составлении плана финансового оздоровления
11. Учёт внешней и внутренней среды при формировании плана финансового оздоровления
12. Роль финансового анализа при формировании плана финансового оздоровления
13. Срок учитываемые при составлении графика погашения финансовой задолженности
14. Право участников на досрочные исполнение платежей предусмотренных графиком погашения задолженностей.
15. Кто согласовывает и подписывает (утверждает) график погашения задолженностей

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 4**

### **«Теоретические основы реструктуризации»**

1. Экономическое понятие реструктуризации
2. Цели проведения реструктуризации предприятия
3. Виды реструктуризации
4. Этапы диагностики предприятия в целях проведения реструктуризации
5. Оценка эффективности проведения реструктуризации
6. Понятие стоимостного разрыва
7. Подходы к оценке стоимости предприятия (бизнеса)
8. Факторы проведения реструктуризации
9. Финансовая модель проведения реструктуризации
10. Объекты, подлежащие отдельному учету при реструктуризации
11. Управление стоимостью предприятия в ходе проведения реструктуризации
12. Основные виды стратегий реструктуризации
13. Факторы, учитываемые при разработке стратегий реструктуризации
14. Требования к модели реструктуризации предприятия
15. Стратегическая и оперативная реструктуризация

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 5**

### **«Реструктуризация имущественного комплекса предприятия»**

1. Цель реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
2. Понятие «имущественный комплекс» предприятия в законодательстве России.
3. Выделение имущественных комплексов с целью продажи части имущества.
4. Методика Минэкономки РФ по реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
5. Передача имущества в аренду – достоинства и недостатки.
6. Преобразование подразделений в юридически самостоятельные организации.

7. Возможность самостоятельной деятельности вспомогательных подразделений крупных компаний.
8. Преобразование крупных предприятий в холдинг. Преимущества и недостатки.
9. Консервация основных средств.
10. Продажа неиспользуемых основных фондов.
11. Продажа объектов коммунальной или социальной инфраструктуры.
12. Порог безубыточности, как критерий эффективности реструктуризации имущественного комплекса компании.
13. Управления имущественным комплексом промышленного предприятия в рамках конкурсного производства.
14. Управление имущественным комплексом несостоятельного предприятия.
15. Подходы к выбору варианта реструктуризации имущественного комплекса.

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 6**

### **«Реструктуризация задолженности предприятия»**

1. Понятия - «дебиторская» и «кредиторская» задолженность.
2. Реструктуризации дебиторской задолженности
3. Реструктуризации кредиторской задолженности.
4. Операционный и финансовый циклы предприятия.
5. Заключение договора об отсрочке (рассрочке) погашения задолженности.
6. Прекращение обязательств.
7. Отступное.
8. Прекращение обязательств зачётом.
9. Новации.
10. Перемена лиц в обязательстве.
11. Возложение исполнения обязательств на третье лицо.
12. Судебные процедуры взыскания дебиторской задолженности.
13. Условия подачи искового заявления в арбитражный суд.

- 14.Привлечение к ответственности третьих лиц.
- 15.Особенности исполнительного производства.
- 16.Должник – устойчиво работающие предприятия.
- 17.Должник –предприятие банкрот.
- 18.Списание дебиторской задолженности.
- 19.Формы изменения срока уплаты налога или сбора: отсрочка, рассрочка, налоговый кредит, инвестиционный налоговый кредит.

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 7**

### **«Реструктуризация задолженности предприятия**

- 1.Понятия - «дебиторская» и «кредиторская» задолженность.
- 2.Реструктуризации дебиторской задолженности
- 3.Реструктуризации кредиторской задолженности.
- 4.Операционный и финансовый циклы предприятия.
- 5.Заключение договора об отсрочке (рассрочке) погашения задолженности.
- 6.Прекращение обязательств.
- 7.Отступное.
- 8.Прекращение обязательств зачётом.
- 9.Новации.
10. Перемена лиц в обязательстве.
- 11.Возложение исполнения обязательств на третье лицо.
12. Судебные процедуры взыскания дебиторской задолженности.
- 13.Условия подачи искового заявления в арбитражный суд.
- 14.Привлечение к ответственности третьих лиц.
- 15.Особенности исполнительного производства.
- 16.Должник – устойчиво работающие предприятия.
- 17.Должник – предприятие банкрот.
- 18.Списание дебиторской задолженности.
- 19.Формы изменения срока уплаты налога или сбора: отсрочка, рассрочка, налоговый кредит, инвестиционный налоговый кредит.

## **ВОПРОСЫ ТЕМЫ 9**

### **«Конкурсное производство»**

1. Конкурсное производство.
2. Обязанности руководства компании при конкурсном производстве.
3. Последствия введения конкурсного производства для организации-должника
4. Формирование конкурсной массы.
5. Имущество, исключаемое из конкурсной массы.
6. Очередность удовлетворения требований кредиторов.
7. Требования, удовлетворяемые вне очереди.
8. Кредиторы первой очереди.
9. Кредиторы второй очереди.
10. Кредиторы третьей очереди.
11. Сроки введения конкурсного производства.
12. Конкурсный управляющий.
13. Удовлетворение требований кредиторов
14. Реестр требований кредиторов.
15. Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра.

## 2.4. Тесты и задачи

V1: Модуль 1

V2: Задания А

V3: Однозначный выбор

S: Алгоритм итоговой рейтинговой оценки строится на использовании:

+: экспертно-балльного метода

-: метода элиминирования

-: графического метода

-: метода теории игр

S: Если в составе источников средств предприятия 60% занимает собственный капитал, то это говорит:

+: о достаточно высокой степени независимости

-: о значительной доле отвлечения средств организации из непосредственного оборота

-: об укреплении материально-технической базы организации

-: о недостаточности кредитных ресурсов организации

S: Коэффициент текущей ликвидности показывает:

-: какую часть собственного капитала организация может покрыть, мобилизовав оборотные активы

-: какую часть долгосрочных обязательств организация может погасить мобилизовав, абсолютно ликвидные и быстрореализуемые активы

+: какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав все оборотные активы

-: какую долю рентабельности привлекает компания за счет кредитных операций

S: Из приведенных элементов оборотных активов наименее ликвидными являются:

+: производственные запасы

-: дебиторская задолженность

-: краткосрочные финансовые вложения

-: деньги

S: При увеличении натурального объема реализации и прочих неизменных условиях доля переменных затрат в составе выручки от реализации:

-: уменьшается

-: не изменяется

+: увеличивается

-: ведёт себя спонтанно



S: Финансовый цикл – это:

- +: промежуток времени между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей
- : период, в течении которого полностью погашается дебиторская задолженность
- : период, в течении которого полностью погашается кредиторская задолженность
- : промежуток времени, исчисляемый как разность между продолжительностью оборота дебиторской и кредиторской задолженностей

S: Величина общей дебиторской задолженности зависит от:

- : величины кредиторской задолженности
- +: объемов реализации товаров в кредит
- : объемов реализации товаров
- : продолжительности производственного цикла

S: Симптомы кризисной ситуации – это:

- : наличие просроченной дебиторской задолженности
- : излишек собственных оборотных средств
- +: снижение доходов от основной деятельности организации
- : снижение уровня рентабельности собственного капитала предприятия

S: Показатель, характеризующий вхождение предприятия в кризисную зону – это:

- +: точка безубыточности выпускаемой продукции
- : величина переменных затрат
- : маржинальная прибыль
- : величина прямых затрат

S: Внешние признаки несостоятельности организации – это:

- : неспособность выполнить требования кредиторов в течение двух месяцев
- +: неспособность выполнить требования кредиторов в течение трех месяцев:-: неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса
- : отсутствие чистого оборотного капитала

V3: Наиболее правильный выбор

S: Выберите наиболее полный перечень показателей, рассчитываемых при оценке финансового состояния предприятия по модели Селезневой-Ионовой:

- +:[100] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент структуры капитала; коэффициент рентабельности активов (ROA); коэффициент рентабельность продаж (ROS)
- +:[70] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент структуры капитала; стандартизированный коэффициент текущей ликвидности; стандартизированный коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками

+: [40] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент маневренности собственного капитала; коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками  
+: [20] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками; коэффициент устойчивости экономического роста; коэффициент чистой выручки

S: При каких значениях Z-показателя вероятность банкротства очень высока:

+: [100] менее 1,8  
+: [80] от 1,8 до 2,7  
+: [60] от 2,71 до 2,99  
+: [20] от 3,0

S: Выберите наиболее полный перечень показателей, рассчитываемых при оценке финансового состояния предприятия по модели Сайфуллина-Кадыкова:

+: [100] коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент оборачиваемости активов; рентабельность продаж (ROS); рентабельность собственного капитала (ROE)  
+: [70] коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент оборачиваемости активов; коэффициент автономии  
+: [40] коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент автономии; коэффициент маневренности собственного капитала  
+: [20] коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент автономии; коэффициент маневренности собственного капитала; коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками

S: Выберите наиболее полный состав показателей, рассчитываемых при оценке финансового состояния предприятия по модели Постюшкова:

+: [100] коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент оборачиваемости собственного капитала; коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE); рентабельность продаж (ROS)  
+: [70] коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент оборачиваемости собственного капитала; коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент автономии; коэффициент рентабельности активов (ROA)  
+: [40] коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности собственного капитала  
коэффициент дебиторской задолженности

+: [20] коэффициент текущей ликвидности; коэффициент устойчивости экономического роста; коэффициент чистой выручки; коэффициент соотношения производственных активов к стоимости имущества

S: Выберите наиболее полный перечень показателей, рассчитываемых при оценке вероятности банкротства предприятия по модели Зайцевой:

+: [100] коэффициент убыточности предприятия; соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов; соотношение заемного и собственного капитала

+: [70] коэффициент убыточности предприятия; соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов; объем реализованной продукции

+: [40] коэффициент убыточности предприятия; соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; издержки на единицу реализованной продукции; общие издержки

+: [20] коэффициент убыточности предприятия; рентабельность операционной деятельности; рентабельность инвестиционной деятельности и отдельных инвестиционных проектов; рентабельность обычной деятельности

S: Выберите наиболее полный перечень групп показателей, рассчитываемых при оценке финансового состояния предприятия по модели Дронова-Резника-Буниной:

+: [100] группа показателей финансовой устойчивости; группа показателей ликвидности; группа показателей финансовой деятельности

+: [70] группа показателей финансовой устойчивости; группа показателей ликвидности; группа показателей производительности труда

+: [40] группа показателей финансовой устойчивости; группа показателей производительности труда; группа частных технико-экономических показателей

+: [5] группа показателей производительности труда; группа частных технико-экономических показателей; группа показателей деловой активности

S: Выберите наиболее полный перечень показателей, рассчитываемых при рейтинговой оценке финансовой устойчивости Донцовой и Никифоровой:

+: [100] коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент быстрой ликвидности; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент финансовой независимости

+: [70] коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент быстрой ликвидности; коэффициент текущей ликвидности; рентабельность операционной деятельности

+: [40] коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент быстрой ликвидности; рентабельность операционной деятельности; рентабельность инвестиционной деятельности и отдельных инвестиционных проектов

+: [20] коэффициент абсолютной ликвидности; рентабельность операционной деятельности; рентабельность инвестиционной деятельности и отдельных инвестиционных проектов; рентабельность обычной деятельности

S: Укажите наиболее полный перечень требований, которым должна удовлетворять система финансовых коэффициентов с точки зрения эффективности рейтинговой оценки финансового состояния предприятия по А.Д. Шеремету:

+: [90] финансовые коэффициенты должны быть информативными и давать картину финансового состояния, должны рассчитываться только по данным публичной бухгалтерской отчетности и давать возможность проводить рейтинговую оценку организации, как в пространстве, так и во времени

+: [80] финансовые коэффициенты должны быть максимально информативными и давать целостную картину устойчивости финансового состояния, должны рассчитываться только по данным публичной бухгалтерской отчетности и давать возможность проводить рейтинговую оценку организации, как в пространстве, так и во времени

+: [60] финансовые коэффициенты должны рассчитываться только по данным публичной бухгалтерской отчетности и давать возможность проводить рейтинговую оценку организации, как в пространстве, так и во времени

+: [100] финансовые коэффициенты должны быть максимально информативными и давать целостную картину устойчивости финансового состояния, иметь одинаковую направленность, должны рассчитываться только по данным публичной бухгалтерской отчетности и давать возможность проводить рейтинговую оценку организации как в пространстве, так и во времени

S: Укажите наиболее полный состав исходных показателей для рейтинговой оценки по данным публичной отчетности:

+: [100] показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности; показатели эффективности управления; показатели оценки деловой активности; показатели оценки ликвидности и рыночной устойчивости

+: [70] показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности; показатели эффективности управления; показатели оценки деловой активности; мировые фондовые индексы

+: [40] показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности; показатели эффективности управления; показатели рыночной конъюнктуры; мировые фондовые индексы

+: [20] показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности; показатели рыночной конъюнктуры; мировые фондовые индексы; макроэкономические показатели

S: Выберите наиболее полный перечень показателей, используемых при прогнозировании неблагоприятных тенденций в развитии предприятия по методике Ковалева:

+: [100] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; соотношение собственного и заемного капиталов; коэффициент рентабельности активов; рентабельность выручки от реализации

+: [70] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; соотношение собственного и заемного капиталов; издержки на единицу реализованной продукции; общие издержки

+: [40] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент автономии; коэффициент маневренности собственного капитала

+: [20] коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками; коэффициент устойчивости экономического роста; коэффициент чистой выручки

V3: Множественный выбор

S: К показателям оценки деловой активности относятся следующие показатели:

+: оборачиваемость оборотных активов

+: оборачиваемость запасов

-: фондовооруженность

-: рентабельность производственных фондов

S: К показателям оценки прибыльности и рентабельности хозяйственной деятельности предприятия относятся следующие показатели:

-: фондоотдача

-: оборачиваемость оборотных активов

+: рентабельность активов

+: рентабельность собственного капитала

S: К показателям оценки эффективности управления предприятием можно отнести следующие показатели:

-: коэффициент текущей ликвидности

-: коэффициент абсолютной ликвидности

+: чистая рентабельность

+: общая рентабельность

S: К показателям оценки ликвидности и рыночной устойчивости предприятия относятся следующие показатели:

+: коэффициент текущей ликвидности

+: коэффициент автономии

- : рентабельность собственного капитала
- : рентабельность производственных фондов

S: В соответствии с приказом «Об утверждении Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций» Минэкономки РФ от 23.01.2001 № 16, к расчетным показателям анализа финансового состояния организации относятся:

- +: степень платежеспособности общая
- +: собственный капитал в обороте
- : фондоотдача
- : фондовооруженность

S: В соответствии с системой показателей финансово-хозяйственной деятельности, используемой арбитражным управляющим при проведении финансового анализа предприятия-должника к расчетным показателям относятся:

- +: коэффициент текущей ликвидности
- +: коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
- : оборачиваемость оборотных активов
- : оборачиваемость запасов

S: В соответствии с приказом «Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой РФ учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций» от 21.04.2006 N 104 к расчетным показателям относятся:

- +: степень платежеспособности по текущим обязательствам
- +: коэффициент текущей ликвидности
- : оборачиваемость запасов
- : оборачиваемость дебиторской задолженности

S: Количественный анализ как способ исследования, базируется на:

- : качественных сравнительных характеристик
- : экспертных оценках исследуемых явлений и процессов
- +: количественных сопоставлениях
- +: исследованиях степени чувствительности экономических явлений к изменению различных факторов

S: Внутренними критериями неудовлетворительной структуры баланса являются:

- +: коэффициент финансовой устойчивости
- : коэффициент оборачиваемости активов
- : коэффициент обеспеченности оборотными средствами
- +: коэффициент автономии

S: Последствия кризиса могут привести к:

- : стагнации
- +: изменению существующей структуры организации
- : новому ещё более тяжелому кризису
- +: банкротству

V2: Задания В

V3: Вписать правильный ответ

J: \_\_\_\_\_ - это признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника (гражданина, организации, или государства) удовлетворить в полном объёме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.

- +: банкрот\*
- +: несост\*

J: Коэффициент \_\_\_\_\_ ликвидности характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений.

- +: абсолютной
- +: абсолют\*

J: Коэффициент \_\_\_\_\_ ликвидности – это финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

- +: текущей
- +: текущ\*
- +: общей
- +: общ\*

J: \_\_\_\_\_ задолженность – это задолженность предприятия другим предприятиям и физическим лицам;

- +: кредиторская
- + кредитор\*

V3: Установить соответствие

Q: Установите соответствие между группами финансово-экономических показателей и конкретными показателями:

- L1: коэффициенты ликвидности
- L2: коэффициенты финансовой устойчивости
- L3: коэффициенты рентабельности

- L4: коэффициенты деловой активности
- R1: коэффициент текущей ликвидности
- R2: коэффициент маневренности собственного капитала
- R3: рентабельность совокупных активов
- R4: коэффициент оборачиваемости оборотных средств

Q: Установите соответствие между основными финансовыми коэффициентами и их определениями:

- L1: показатель, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)
- L2: показатель, равный отношению текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)
- L3: показатель, отражающий способность предприятия погашать все краткосрочные и долгосрочные финансовые обязательства перед кредиторами за счет всех активов
- L4: показатель, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)
- R1: коэффициент быстрой (срочной) ликвидности
- R2: коэффициент текущей ликвидности
- R3: коэффициент общей ликвидности
- R4: коэффициент абсолютной (денежной) ликвидности

Q: Установите соответствие между основными показателями рентабельности и способами их расчета:

- L1: отношение чистой прибыли к себестоимости продукции
- L2: отношение чистой прибыли к основным средствам
- L3: отношение выручки к прибыли от продаж
- L4: отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов
- R1: рентабельность продукции (ROM)
- R2: рентабельность основных средств (ROFA)
- R3: рентабельность продаж (ROS)
- R4: рентабельность активов (ROA)

V3: Установить последовательность

Q: Расположите в правильной последовательности этапы формирования рейтинга финансово-экономического состояния предприятия при наличии матрицы нормативов:

- L1: определяется фактическая величина отдельных коэффициентов по всем четырем группам показателей



L2: проводится сравнение фактических и нормативных значений отдельных коэффициентов, и каждый фактический коэффициент получает соответствующий балл

L3: дается количественная фактическая оценка каждой группы показателей в целом как отношение суммы баллов к числу показателей данной группы

L4: формируется рейтинговая оценка финансово-экономического состояния предприятия (рейтинг предприятия) как сумма баллов по всем четырем группам показателей с учетом значимости каждой группы

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

Q: Расположите в правильной последовательности основные этапы комплексной сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния предприятия:

L1: сбор и аналитическая обработка исходной информации за оцениваемый период времени

L2: обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки финансового состояния предприятия и их классификация

L3: расчет итогового показателя рейтинговой оценки

L4: классификацию (ранжирование) предприятий по рейтингу

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

Q: Установите правильную последовательность решения основных задач факторного анализа:

L1: отбор факторов для анализа исследуемых показателей

L2: классификация и систематизация факторов с целью обеспечения системного подхода

L3: моделирование взаимосвязей между результативными и факторными показателями

L4: расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя

L5: работа с факторной моделью (ее практическое использование для управления экономическими процессами)

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

R5: 5

V2: Задания С

V3: Задачи

J: Два предприятия выпускают один вид продукции. Выручка за период у предприятия А - 800 000 руб., а предприятия Б – 1 500 000 руб.. Переменные затраты у предприятия А - 400 000 руб., а у предприятия Б – 1 200 000 руб., административно - управленческие расходы за период составили у предприятия А -400 000 руб., а у Б – 500000 руб, коммерческие расходы у А 70 000 руб. и у Б 100000. Требуется: Рассчитать эффект ценового (денежного) операционного рычага компаний А и Б и отразить в ответе: О чем говорят полученные результаты?

+ операционный риск предприятия А ниже, чем у предприятия Б

+ операционный риск предприятия Б выше, чем у предприятия А

+ риск предприятия А ниже, чем у предприятия Б

+ риск предприятия Б выше, чем у предприятия А,

+ порог рентабельности предприятия А ниже, чем предприятия Б

+ порог рентабельности предприятия Б выше, чем в предприятия Б

+ деятельность предприятия Б более рискованна

+ деятельность предприятия А менее рискованна

J: Компания погашает кредиторскую задолженность перед поставщиками в среднем за 20 дней, в день покупки в кредит она составляет 8000 ден. ед. Продажи в среднем составляют 10000 ден. ед., погашается дебиторская задолженность за 30 дней.

Требуется: Оцените кредитную политику фирмы и укажите в ответе (2-4 слова): что получит или утратить компания, если период погашения кредиторской задолженности увеличится до 40 дней?

+ дополнительный источник финансирования

+ дополнительный источник инвести\*

+ источник финансирования

+ источник инвестиций

+ сокращение финансового цикла

+ свободный денежный ресурс

+ свободные деньги

+ дополнительный финансовый ресурс

+ финансовый ресурс

+ возможность увеличить объем производства

+ возможность увеличить прибыль

+ увеличение прибыли

+ увеличение дохода

+ возможность увеличить доход

+ не будет простоя

S: Выручка от реализации товара - 15,0 млн. руб. Себестоимость продукции - 10,0 млн. руб. Постоянные затраты – 3,0 млн. руб. Определите значение эффекта операционного рычага (операционного левиреджа)?

- +: 2,5
- : 0,75
- : 1,5
- : 2,75
- : 5,0

S: Определить объем производства и продаж, если имеются следующие данные: постоянные затраты предприятия FC = 450 тыс. руб. в год; переменные затраты VC = 50 руб. на единицу продукции. Цена единицы продукции – 200 руб., предполагаемая прибыль - 300 тыс. руб.

Определить объем прибыли предприятия, если объем продаж снизится на 20 %.

- +: 150 тыс. руб.
- : 100 тыс. руб.
- : 75 тыс. руб.
- : 200 тыс. руб.
- : 240 тыс. руб.

S: Фирма имеет дебиторскую задолженность в размере 300 т. руб. Себестоимость, составляет в среднем 50% от цены реализации. Затраты на материально-товарные запасы - 8% от цены реализации. Комиссионные при продаже составляют 6% от продажи. Рассчитать среднее вложение в счета дебиторов.

+:

S: Годовой баланс компании следующий:

АКТИВ		ПАССИВ	
Производственное оборудование	4000	Собственный капитал	3000
Запасы сырья	500	Резерв	1000
Запасы готовой продукции	400	Долгосрочные обязательства	1500
Незавершенное производство	1600	Краткосрочная банковская задолженность	500
Денежные средства	300	Кредиторская задолженность	1000
Краткосрочные финансовые вложения	100		
Другие оборотные активы	100		
Баланс	7000	Баланс	7000

Вычислите текущие финансовые потребности (рабочий капитал)?

- +: 1700
- : 1200
- : 1800
- : - 400
- : 700

S: Компания покупает 5000 приборов по 10 тыс. руб. за штуку. Поставщик предлагает оптовую скидку, равную 10 процентам. Определите стоимость закупаемых приборов?

- + : 45 тыс. руб.
- : 40 тыс. руб.
- : 55 тыс. руб.
- : 50 тыс. руб.
- : 5 тыс. руб.

S: Условия сделки, с датой 1 апреля - «10/20, net50». Определите последний день (дату) получения скидки?

- + : 20 апреля
- : 1 мая
- : 10 апреля
- 20 мая
- : 1 апреля

S: В прошедшем году (360 дней) компания продала товара на 10 млн. , в том числе без отсрочки платежа на 4,0 млн. руб. Период оборота денег 60 дней. Определите средние вложения компании в дебиторскую задолженность?

- + : 1 млн. руб.
- : 66,66 тыс. руб.
- 27,77 тыс. руб.
- : 166666,66 тыс. руб.
- : 16666,66 тыс. руб.

V1: Модуль 2

V2: Задания А

V3: Однозначный выбор

S: Формы финансового оздоровления – это:

- : пролонгация краткосрочной кредиторской задолженности
- : оптимизация ассортиментной политики организации
- + : вертикальное слияние организаций
- : увеличение продолжительности финансового цикла

S: Задачей финансового планирования является:

- : разработка финансовой политики организации
- + : обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всех видов деятельности организации
- : разработка учетной политики организации
- : моделирование процесса формирования денежных ресурсов предприятия

S: Процесс составления финансовых планов состоит из:

- + : анализа финансовых показателей предыдущего периода, составления прогнозных документов, разработки оперативного финансового плана
- : определения рентабельности производимой продукции
- : расчета эффективности инвестиционного проекта
- : составления дерева решений проекта

S: Составление финансового раздела бизнес-плана начинается с разработки прогноза:

- : объемов производства
- + : объемов продаж
- : движения денежных средств
- : продолжительности жизненного цикла проекта

S: Показатели мониторинга оценки финансового состояния организации – это:

- + : прибыль
- : объем производства и реализации продукции
- : величина внеоборотных активов и их доля в общей сумме активов
- : себестоимость продукции

S: Возможна ли выплата дивидендов и иных платежей по ценным бумагам во время финансового оздоровления:

- : да
- + : нет
- : с разрешения административного управляющего
- : с разрешения собрания кредиторов (комитета кредиторов)

S: На время проведения финансового оздоровления арбитражный суд назначает:

- + : административного управляющего
- : временного управляющего;
- : конкурсного управляющего;
- : внешнего управляющего.

S: Сущность досудебной санации заключается в том, чтобы:

- : ликвидировать предприятие
- : достигнуть мирового соглашения
- : ввести мораторий на долги
- + : предоставить должнику финансовую помощь

S: Ставка дисконта, с помощью которой осуществляется оценка доходных перспектив проекта, рассчитывается на основе:

- : среднерыночной доходности инвестора
- +: доходности по аналогичным проектам
- : доходности по депозитам банка
- : показателя ликвидности проекта

S: Чистая приведенная стоимость проекта показывает:

- : величину затрат предприятия для реализации инвестиционного проекта
- : будущую стоимость доходов инвестора от реализации инвестиционного проекта
- +: приведенную стоимость будущих денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки, за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат
- : стоимость оборотных активов проекта за вычетом краткосрочной задолженности в ценах базисного года

V3: Наиболее правильный выбор

S: Финансовое оздоровление – это:

- +: [100] процедура банкротства, применяемая к должнику в целях погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности
- +: [80] процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности
- +: [40] процедура банкротства, применяемая к должнику в целях повышения финансовой устойчивости должника
- +: [20] процедура банкротства, применяемая к должнику в целях привлечения к субсидиарной ответственности третьих лиц

S: Для финансирования принимаются проекты, если «Чистый дисконтированный доход проекта»:

- +: [100] больше нуля
- +: [20] меньше нуля
- +: [40] равен нулю
- +: [80] больше 1

S: Что предусматривается графиком погашения задолженности во время срока финансового оздоровления:

- +: [80] погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев, с даты, введения финансового оздоровления

+: [100] погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов не позднее, чем за месяц, от даты окончания срока финансового оздоровления

+: [60] срок для погашения всех требований кредиторов устанавливается самостоятельно предприятием

+: [40] требования кредиторов могут быть погашены в течение всего срока рассмотрения дела о банкротстве в арбитражном суде

S: Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит:

+: [100] немедленному исполнению

+: [20] исполнению, с даты, опубликования в печати

+: [40] исполнению через 10 дней, с даты, вынесения

+: [20] исполнению в течение месяца со дня внесения

S: В случае неисполнения должником графика погашения задолженности учредители должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, третьи лица, предоставившие обеспечение, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений или погасить требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности, не позднее, чем через:

+: [100] четырнадцать дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности

+: [80] десять дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности

+: [40] пятнадцать дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности

+: [20] тридцать дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности

S: Внешнее управление вводится на срок:

+: [40] не более шести месяцев

+: [60] не более одного года

+: [100] не более чем восемнадцать месяцев

+: [20] не более двух лет

S: Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется:

+: [100] на денежные обязательства и обязательные платежи, за исключением текущих платежей

+: [80] на денежные обязательства и обязательные платежи

+: [20] на текущие платежи

+: [20] на имущество в залоге

S: Сколько разделов имеет типовой план финансового оздоровления:

+: [40] 3

+: [60] 5

+: [100] 8

+: [80] 10

S: В целях Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» под текущими платежами понимаются:

+: [100] денежные обязательства, требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и обязательные платежи, возникшие после даты принятия заявления о признании должника банкротом, а также возникшие после возбуждения производства по делу о банкротстве требования кредиторов об оплате поставленных товаров, оказанных услуг и выполненных работ

+: [80] требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и обязательные платежи, возникшие после даты принятия заявления о признании должника банкротом, а также возникшие после возбуждения производства по делу о банкротстве требования кредиторов об оплате поставленных товаров, оказанных услуг и выполненных работ

+: [60] требования о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и обязательные платежи, возникшие после даты принятия заявления о признании должника банкротом

+: [40] возникшие после возбуждения производства по делу о банкротстве требования кредиторов об оплате поставленных товаров, оказанных услуг и выполненных работ

+: [20] платежи, осуществляемые в порядке обеспечения операционной деятельности предприятия

S: Участниками собрания кредиторов с правом голоса являются:

+: [100] конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых в реестр требований кредиторов на дату проведения собрания кредиторов

+: [60] представитель работников должника, представитель учредителей (участников) должника, представитель собственника имущества должника - унитарного предприятия, представитель саморегулируемой организации, членом которой является арбитражный управляющий, утвержденный в деле о банкротстве, представитель органа по контролю (надзору), которые вправе выступать по вопросам повестки собрания кредиторов

+: [80] конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых в реестр требований кредиторов на дату проведения собрания кредиторов, представитель работников должника, представитель учредителей (участников) должника, представитель собственника имущества должника - унитарного предприятия,



представитель саморегулируемой организации, членом которой является арбитражный управляющий, утвержденный в деле о банкротстве, представитель органа по контролю (надзору), которые вправе выступать по вопросам повестки собрания кредиторов

+: [40] кредиторы, задолженность которым превышает 5% от суммы всех обязательств должника

V3: Множественный выбор

S: Финансовое оздоровление в целях Федерального закона о банкротстве – это процедура, в ходе которой:

+: составляют реестр требований кредиторов

+: организуют и проводят первое собрания кредиторов

-: иницируют процедуры вертикального слияния

+: погашают задолженности в соответствии с графиком их погашения.

S: При финансовом оздоровлении предприятия не допускается:

+: удовлетворение требований учредителя должника о выделе доли в имуществе, в связи с выходом из состава учредителей предприятия

+: выплата дивидендов по эмиссионным ценным бумагам

-: изменение утвержденного графика погашения задолженностей

-: удовлетворение требований конкурсных кредиторов

S: Финансовая санация включает:

-: назначение временной администрации;

-: реализацию социального плана

+: реструктуризацию задолженности

+: слияние предприятия с более мощной компанией;

S: К главным показателям, характеризующим финансовую независимость и устойчивость предприятия, относят:

-: показатель финансового левериджа

-: показатели рентабельности

+: коэффициент автономии

+: коэффициент финансовой устойчивости

S: Предприятие считается неплатежеспособным:

+: если имеющихся активов в ликвидной форме недостаточно для удовлетворения в установленный срок требований, предъявленных к предприятию кредиторами

-: если коэффициент абсолютной ликвидности является меньше 0,2

-: если коэффициент покрытия равен 1

+: если арбитражный суд принял иск кредиторов о признании предприятия не состоятельным

S: Метод синхронизации денежных потоков относится к методам:

- : максимизации денежных потоков
- +: сбалансирования денежных потоков
- : дисконтирования денежных потоков
- +: оптимизации денежных потоков

S: По Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть:

- : реперофилирование производства
- +: продажа части имущества должника
- +: уступка прав требования должника
- : продажа предприятия (бизнеса) должника

S: С чего должна начинаться разработка инвестиционной стратегии предприятия:

- : расчета потребности в дополнительных инвестициях
- : определения источников и схем финансирования
- +: оценки финансово-экономического положения предприятия
- +: анализа рынка продукции

S: К внутреннему финансированию относится:

- : выпуск облигаций
- +: амортизация основных средств
- +: чистая прибыль предприятия
- : краткосрочное кредитование

S: Финансовый план состоит из следующих разделов:

- +: доходы и поступления средств
- +: расходы и отчисления
- : управление рисками
- : управление себестоимостью
- +: кредитные взаимоотношения
- +: взаимоотношения с бюджетом

V2: Задания В

V3: Вписать правильный ответ

J: \_\_\_\_\_ - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или)

исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом

+ : должник

+ : должник\*

J: \_\_\_\_\_ - меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве

+ : санация

+ : санац\*

J: \_\_\_\_\_ - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

+ : наблюдение

+ : наблюден\*

J: \_\_\_\_\_ - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей

+ : мораторий

+ : моратор\*

V3: Установить соответствие

Q: Установите соответствие между группами финансово-экономических показателей и конкретными показателями:

L1: коэффициенты ликвидности

L2: коэффициенты финансовой устойчивости

L3: коэффициенты прибыльности

L4: коэффициенты деловой активности

R1: коэффициент покрытия

R2: величина чистого оборотного капитала

R3: рентабельность собственного капитала

R4: прибыль на одну акцию

Q: Установите соответствие между группами показателей эффективности инвестиционного проекта:

L1: средневзвешенная (бухгалтерская) ставка рентабельности

L2: чистый дисконтированный доход

L3: изменение числа рабочих мест в регионе

L4: изменение доли налоговых платежей

R1: статические показатели

R2: динамические показатели

R3: социально-экономические

R4: бюджетные

Q: Установите соответствие между основными разделами маркетингового плана финансового оздоровления и проводимыми мероприятиями:

L1: анализ ситуации

L2: общее описание целей

L3: бюджет программы и показатели

L4: оценка и контроль

R1: маркетинговые исследования

R2: прогноз показателей продаж

R3: источники средств финансирования

R4: план выполнения программы по этапам

V3: Установить последовательность

Q: Установите последовательность 8 разделов Типового плана финансового оздоровления предприятия:

L1: общая характеристика предприятия

L2: краткие сведения по плану финансового оздоровления

L3: анализ финансового состояния предприятия

L4: мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности

L5: рынок и конкуренция

L6: деятельность в сфере маркетинга предприятия

L7: план производства

L8: финансовый план

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

R5: 5

R6: 6

R7: 7

R8: 8

Q: Расположите в правильной последовательности этапы расчета показателей необходимых для оценки эффективности инвестиционного проекта:

L1: определение чистой (бухгалтерской) стоимости проекта

L2: определение ставки дисконта проекта

L3: расчет чистой приведенной стоимости

L4: расчет внутренней нормы доходности проекта

L5: расчет дисконтированного срока окупаемости проекта

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

R5: 5

Q: Расположите в правильную очередность погашения задолженности должником в соответствии с графиком в рамках процедуры финансового оздоровления:

L1: требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, взысканием задолженности по выплате вознаграждения лицам, исполнявшим обязанности арбитражного управляющего в деле о банкротстве, требования по текущим платежам, связанным с оплатой деятельности лиц, привлечение которых арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве в соответствии с настоящим Федеральным законом является обязательным, в том числе с взысканием задолженности по оплате деятельности указанных лиц

L2: расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также расчеты по иным установленным настоящим Федеральным законом требованиям

L3: расчеты по выплате выходных пособий и (или) оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности

L4: расчеты с другими кредиторами, в том числе кредиторами по нетто-обязательствам

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

V2: Задания С

V3: Задачи

S: У компании «А» запасы на начало месяца обычно составляли 10 тыс. ед., в течение месяца обычно продается 50 тыс. ед. товара. Компания хочет снизить запасы на конец периода на 30% по сравнению с началом периода.

Требуется: Определить сколько единиц товара следует произвести в текущем месяце?

+: 47

-: 53

-: 35

-: 43

-: 60

S: Компания финансирует свою деятельность за счет собственного капитала и банковского кредита. Доля собственного капитала – 80%. Его стоимость 20%.

Стоимость банковского кредита – 30%. Ставка налога на прибыль - 20%.

Определите среднюю взвешенную стоимость капитала компании.

+: 20,8%

-: 10,0%

-: 25, 6%

-: 18,7%

S: Организация планирует обновить оборудование. Величина инвестиционных затрат 2000 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления чистого денежного потока 700 тыс. руб. Срок службы 5 лет. Ставка дисконтирования 12 %.

Требуется: определить эффективность проекта (округлить до целого, в тыс. руб.)?

+: 496,\*

- : - 496,\*

-: 378,\*

-: 1500,\*

-: 1125,\*

S: Первоначальные инвестиции составляют 516,3 млн. руб., срок реализации проекта – 5 лет, ежегодный чистый денежный поток - 100 млн. руб., требуемая ставка доходности 10%. Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта

+: 1000 млн. руб.

-: 1100 млн. руб.

-: 900 млн. руб.

-: 416,3 млн. руб.

S: Доходность актива подчиняется закону нормального распределения . Среднее значение доходности - 0,4. Среднеквадратичное отклонение – 0,1. Рассчитайте, по правилу трех сигм, интервал наиболее вероятной доходности

+: 0,1; 0,7

-: 0,2; 0,8

-: 0,1; 0,9

-: 0,3; 0,5

J: Рыночная цена акции компании 1000 руб. Прогнозируется, что за 3 года она вырастет в 2 раза и на каждую акцию, в конце этого срока, будет выплачено по 100 руб. дивидендов. Требуемая норма доходности по акции – 20%. Оцените привлекательность акции как инструмента инвестирования.

+: акци\* привлекательн\*

+: привлекательн\*

+: инвестиц\* целесообразн\*

+: вложен\* привлекательн\*

+: инвестиц\* привлекательн\*

+: вложен\* целесообразн\*

+: вложен\* эффективн\*

+: инвестиц\* эффективн\*

+: покупка целесообр\*

J: Для реализации инвестиционного проекта необходимо 80 тыс. руб. Денежные потоки проекта по годам составили: 1 год - 40 тыс. руб., 2 - 45, 3 - 50, 4 - 45. Ставка дисконтирования - 30 %.

Требуется: Руководствуясь показателем индекса рентабельности определить эффективность проекта.

+: 0,86 меньше 1, проект не эффективен

+: 0,86 меньше 1, проект не целесообразен

+: проект не эффективен

+: проект не целесообразен

+: не целесообразно

+: не эффективно

+: индекс рентабельности меньше единицы, проект не эффективен.

V1: Модуль 3

V2: Задания А

V3: Однозначный выбор

S: Проект реструктуризации предприятия - это:

+ : комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации

- : прогноз основных решений по реструктуризации предприятия

- : целенаправленное проработанное решение (планы, мероприятия, программы) и процесс его реализации

- : раздел бизнес-плана предприятия

S: С момента признания должника банкротом:

+ : Прекращается предпринимательская деятельность банкрота

- : принимается решение о санации предприятия

- : считаются прошедшие сроки всех долговых обязательств банкрота

- : прекращается начисление пени и процентов на все виды долговых обязательств банкрота

S: Что из перечисленного ниже не относится к задачам выделения бизнес-единиц при реструктуризации предприятия:

- : повысить мотивацию управляющих и персонала подразделений по увеличению выручки и снижению затрат

- : усилить ответственность подразделений за их финансово-экономическое состояние;

+ : исключить дублирование функций в аппарате управления;

- : перенести рыночные условия хозяйствования на уровень подразделений, приблизить их к потребителям

S: К реорганизационным процедурам банкротства относятся:

- : принудительная ликвидация

- : добровольная ликвидация

+ : досудебная санация

- : изменение структуры активов

S: Направления финансовой реструктуризации – это:

- : переоценка стоимости внеоборотных активов

+ : реструктуризация капитала и его цены +

- : освобождение организации от объектов социальной и непроизводственной сфер

- : эмиссия акций или облигаций



S: По отношению к процессу реформирования реструктуризация - это это:

- : объект
- +: способ
- : субъект
- : причина

S: Перевод долга на третьих лиц - это пример применения такой формы реструктуризации задолженности, как:

- : зачёт встречных требований
- +: переоформление задолженности
- : конверсия задолженности
- : списание задолженности

S: Общество с ограниченной ответственностью реорганизуется в производственный кооператив. Как называется такая форма реорганизации:

- : присоединение
- : выделение
- +: преобразование
- : изменение

S: Возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта, эмерджентности – это:

- : стоимостной скачок
- +: синергический эффект
- : рейдерский эффект
- : синергирование эмерджентности

S: Инновации, диверсификация и перепрофилирование производства - это приоритетные направления концепции:

- : минимализма
- : совершенного предприятия
- +: реструктуризации на основе бизнес-единиц
- : ключевой компетентности

V3: Наиболее правильный выбор

S: Для чего осуществляется реструктуризация акционерного капитала:

- +: [100]: увеличения чистых активов предприятия
- +: [80]: привлечения новых акционеров
- +: [40]: вытеснения части старых акционеров
- +: [20]: увеличения коэффициента реинвестирования

S: Укажите основные признаки предприятий, нуждающихся в реструктуризации:  
+:[100] значительное и устойчивое падение стоимости акций компаний на рынке  
+:[20] низкая доходность портфеля финансовых инструментов  
+:[60] высокий уровень затрат на производство и реализацию продукции предприятия в сравнении с конкурентами;  
+:[80] не востребованность на рынке товарной массы, производимой предприятием

S: Процедурами банкротства предприятия являются:

+:[80] внешнее управление  
+:[100] конкурсное производство  
+:[60] наблюдение  
+:[40] мировое соглашение

S: Жизненный цикл проекта реструктуризации-это:

+:[100] промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации  
+:[20] время разработки проекта  
+:[40] время реализации проекта  
+:[20] промежуток времени от начала реализации продукции до момента остановки производства этой продукции

S: Диагностика предприятия и концепция реструктуризации соотносятся:

+:[100] концепция разрабатывается на основе диагностики  
+:[80] диагностика является неотъемлемым элементом реструктуризации  
+:[40] диагностика является этапом, следующим за разработкой концепции реструктуризации  
+:[20] это два не связанных процесса

S: Основное содержание реорганизации заключается в:

+:[40] перерегистрации предприятия  
+:[60] полной или частичной смене собственника уставного фонда - юридического лица  
+:[100] изменении организационно-правовой формы организации бизнеса  
+:[20] изменении состава учредителей

S: В случае реорганизации должника слиянием или присоединением его к другому, более устойчивому предприятию

+:[100] все имущественные права и обязанности обоих предприятий переходят к юридическому лицу, которая возникла в результате слияния (присоединения)  
+:[80] бухгалтерские балансы обоих предприятий консолидируются

- +: [40] предприятие-должник исключается из государственного реестра и теряет свой юридический статус
- +: [20] долги должника признаются безнадежными

S: Наиболее популярные формы реорганизации акционерного предприятия:

- +: [100] преобразование
- +: [80] разделение и выделение
- +: [60] поглощение
- +: [40] слияние
- +: [20] рейдерский захват

S: Акционерное общество может быть преобразовано в:

- +: [100] ООО или производственный кооператив
- +: [60] ООО
- +: [60] производственный кооператив
- +: [20] унитарное предприятие

V3: Множественный выбор

S: К формам реорганизации не относится:

- +: выпуск долговых ценных бумаг
- +: ипотека
- : выделение
- : слияние

S: Сделка, в результате которой происходит объединение двух или более компаний в одну с сохранением состава собственников – это:

- +: поглощение
- +: слияние
- : агрегирование
- : санация

S: Стоимостной разрыв - это разница между:

- +: текущей стоимостью предприятия при существующих условиях и текущей стоимостью предприятия после реструктуризации
- +: разность между балансовой стоимостью предприятия и его оценочной стоимостью
- : максимальная величина перепада рыночных стоимостей акций компании
- : средневзвешенная величина перепада рыночных стоимостей акций компании

S: В качестве основных мер по реструктуризации имущественного комплекса предприятия обычно выделяют:

- + : консервацию, продажу или сдачу в аренду неиспользуемого недвижимого имущества
- + : продажу объектов незавершенного строительства
- : изменение структуры активов баланса предприятия
- : изменение структуры обязательств предприятия

S: Не являются мерами по реструктуризации имущественного комплекса:

- : продажа или сдача в аренду неиспользуемых материальных активов, в том числе излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и т.п
- : консервация или списание мобилизационных мощностей
- + : передача имущества предприятия в залог
- + : таргетирование

S: Основные стратегии реструктуризации – это:

- + : оперативная реструктуризация
- + : стратегическая реструктуризация
- : стратегия роста
- : стратегия синего и красного океанов

S: К направлениям реструктуризации относится:

- + : Изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия
- + : изменение внутренней структуры предприятия
- : отсрочка
- : рассрочка

S: Формами изменения сроков уплаты налогов и сборов являются:

- + : отсрочка
- + : рассрочка
- : реинжиниринг
- : лизинг

S: Преимуществами преобразования крупных компаний в холдинг являются:

- + : повышение степени самостоятельности структурных подразделений, преобразуемых в самостоятельные предприятия
- + : сохранение целостности производственной системы, то есть существует возможность регулирования деятельности отдельных юридических лиц, входящих в состав компании, и, при необходимости, возможность объединять усилия всех подразделений для решения задач, значимых для компании в целом
- : проявление синергетического эффекта
- : увеличение стоимости бизнеса

S: Общим термином арбитражный управляющий обозначаются следующие анти-кризисные специалисты:

- + : конкурсный управляющий
- + : административный управляющий
- : ликвидационный управляющий
- : кризисный управляющий

V2: Задания В

V3: Вписать правильный ответ

J: \_\_\_\_\_ - форма имущественного договора, при которой собственность передаётся во временное владение и пользование (или только во временное пользование) за плату.

- + : аренда
- + : аренд\*

J: \_\_\_\_\_ - структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует.

- + : холдинг
- + : холд\*

J: \_\_\_\_\_ - это объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица.

- + : слияние
- + : слиян\*

J: \_\_\_\_\_ - сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путём приобретения более 30 % уставного капитала (акций, долей, и т. п.) поглощаемой компании. При этом сохраняется юридическая самостоятельность общества.

- + : поглощение
- + : поглощен\*

V3: Установить соответствие

Q: Установите соответствие между видами реструктуризации и их экономическим содержанием:

L1: осуществляется в краткосрочном периоде (3-4 месяца), когда предприятие не может рассчитывать на внешние источники финансовой помощи и решает вопрос повышения своей ликвидности, в первую очередь, за счет внутренних резерв

L2: обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность, для достижения которой необходимо определение стратегической цели предприятия, разработка стратегической концепции развития, а также направлений и инструментов реализации этой цели

L3: применяется, когда предприятие находится в предкризисном или кризисном состоянии

L4: осуществляется при отсутствии кризисных явлений, но в случае возникновения негативных тенденций с целью их преодоления и адаптации предприятия к новым рыночным условиям

R1: оперативная реструктуризация

R2: стратегическая реструктуризация

R3: санационная или восстановительная реструктуризация

R4: адаптационная, или прогрессивная, реструктуризация

Q: Установите соответствие между видами слияний и их экономическим содержанием:

L1: интеграция однотипных компаний, работающих в одной сфере, либо производящих/реализующих аналогичный продукт, имеющих одинаковую технологическую и техническую структуру производственного процесса

L2: соединение разно отраслевых организаций, состоящих в одной системе производства продукции, то есть когда основная компания берет под свой контроль предшествующие этапы производства ближе к источнику сырьевого материала, либо дальнейшие этапы – к потребителю

L3: сливаются производства, работающие над взаимосвязанным продуктом

L4: слияние разно отраслевых компаний, не имеющих производственной, технологической или конкурентной схожести. В таком виде интеграции исчезает понятие основного производства

R1: слияние по горизонтали

R2: слияние по вертикали

R3: родовое объединение

R4: конгломератное объединение

Q: Установите соответствие между формой изменения срока уплаты налогов и сборов их экономическому содержанию:

L1: это перенос срока уплаты налога или сбора на определенный период, который обязательно оговаривается между должником и налоговым органом

L2: это своеобразное растягивание платежа, оплата налога или сбора в течение определенного времени по частям

L3: льгота, направленная на уменьшение налоговой ставки или окладной суммы, носящая возмездный, срочный и заявительный характер

L4: изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах умень-

шать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов

R1: отсрочка

R2: рассрочка

R3: налоговый кредит

R4: инвестиционный налоговый кредит

V3: Установить последовательность

Q: Претензия в суд на взыскание дебиторской задолженности составляется по следующей схеме:

L1: изложение общих данных о заключенном договоре

L2: описание условий договора, имеющих отношение к предмету спора

L3: описание фактических действий

L4: ссылка на статьи нормативно-правовых актов

L5: требования о выплате основного долга до определенного в претензии срока;

L6: негативные последствия, наступающие в случае неудовлетворения претензии

R: 1

R: 2

R: 3

R: 4

R: 5

R: 6

Q: Последовательность этапов реструктуризации предприятия:

L1: диагностика

L2: разработка стратегии и проекта реструктуризации

L3: согласование элементов стратегии и проекта реструктуризации

L4: процесс реструктуризации

L5: оценка эффективности реструктуризации

R1: 1

R2: 2

R3: 3

R4: 4

R5: 5

Q: Установите последовательность этапов оценки бизнеса

L1: выбор стандарта стоимости и методов оценки

L2: подготовка информации для проведения оценки

L3: оценка финансового положения компании

L4: оценка рисков компании

L5: выполнение необходимых расчетных процедур, предусмотренных избранными методами оценки бизнеса

- L6: корректировка стоимости
- L7: составление отчета об оценке бизнеса
- R1: 1
- R2: 2
- R3: 3
- R4: 4
- R5: 5
- R6: 6
- R7: 7

Задания С

V3: Задачи

J: Назовите тип финансового состояния (финансовой устойчивости) компании, используя следующие данные:

АКТИВ		ПАССИВ	
Денежные средства	100	Кредиторская задолженность	200
Дебиторская задолженность	300	Текущие банковские кредиты	300
Запасы	100	Долгосрочные обязательства	200
Прочие текущие активы	50	Капитал и резервы	700
Здания и оборудование	500		
Нематериальные активы	350		
Баланс	1400	Баланс	1400

- +: кризисн\*
- +: катастроф\*
- +: банкрот\*
- +: неплатежеспособн\*

S: В качестве ставки дисконтирования, при расчете эффективности инвестиционного проекта, используется WACC. Определите величину этого показателя, если организация планирует сохранять действующую структуру капитала в следующем соотношении: эмиссия акций – 40%, нераспределенная прибыль – 10%; банковский кредит – 30%, эмиссия облигаций -20%..

Известно, что стоимость привлечения собственного капитала 30%, стоимость привлечения заемных источников финансирования 20 % годовых, ставка налога на прибыль 20%.

- +: 23%
- : 25%
- 35%
- 20%



S: Акционерное общество планирует закупить технологическую линию стоимостью 1000 тыс. руб. со сроком эксплуатации 3 года. По расчетам, это принесет дополнительный доход до уплаты процентов и налогов 200 тыс. руб. По истечении срока эксплуатации продажа линии не планируется. Ставка налогообложения 20%. Доходность инвестиций до закупки технологии составила 15%. Эффективны ли инвестиции в технологическую линию?

+: да

-: нет

S: Рискует ли предприятие привлекающее кредит, если финансовая отчетность его имеет следующие показатели:

Баланс:

Актив, тыс. руб.	Пассив, тыс. руб.
Денежные средства - 12000	Собственные средства – 27000
Дебиторская задолженность – 6000	Заемные средства – 15000, в т.ч.
Товарные запасы – 3000	Краткосрочные – 13000
Здания и сооружения - 15000	Долгосрочные - 2000
Машины и оборудование - 6000	

Прибыль до вычета процентов и налогов – 15000 тыс. руб., финансовые издержки – 3000 тыс. руб.

+: нет

-: да

-: риск незначителен

-: существенно рискует

S: Определите величину коэффициента быстрой (критической) ликвидности на основании следующих данных:

Актив, тыс. руб.	Пассив, тыс. руб.
Денежные средства - 12000	Собственные средства – 27000
Дебиторская задолженность – 6000	Заемные средства – 15000, в т.ч.
Товарные запасы – 3000	Краткосрочные – 13000
Здания и сооружения - 15000	Долгосрочные - 2000
Машины и оборудование - 6000	

+: 1,4

-: 1,3

-: 0,8

-: 0,6

S: Определите величину коэффициента мгновенной (абсолютной) ликвидности на основании следующих данных:

Актив, тыс. руб.	Пассив, тыс. руб.
Денежные средства - 12000	Собственные средства – 27000
Дебиторская задолженность – 6000	Заемные средства – 15000, в т.ч.
Товарные запасы – 3000	Краткосрочные – 13000
Здания и сооружения - 15000	Долгосрочные - 2000
Машины и оборудование - 6000	

+: 0,44

-: 2,25

-: 2,0

-: 1,2

S: На основе расчета коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности сделайте вывод о возможности восстановления платежеспособности компании в ближайшей перспективе (3 и 6 месяцев).

Данные для расчёта:

Коэффициент текущей ликвидности в конце периода 1,6

Коэффициент текущей ликвидности начале периода 1,4

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности 2,0

+: восстановление платежеспособности невозможно

-: восстановление возможно в течение 6 месяцев

- восстановление возможно в течение 3 месяцев

- восстановления платежеспособности не требуется

V2: Задания А

V3: Однозначный выбор

S: Ликвидационный баланс составляется в целях:

-: подведения итогов работы за год

-: планирования хозяйственной деятельности в текущем году

+ для оценки средств должника на момент ликвидации хозяйственного органа

-: в современных условиях не составляется

S: При расчете ликвидационной стоимости необходимо учесть затраты на ликвидацию предприятия, в том числе:

-: выходные пособия и выплаты работникам предприятия

+: комиссионные риэлторов, оценщиков, юристов

-: расходы на перевозку проданных активов

-: затраты на строительство аналогичного предприятия

S: Досудебная санация предприятия заключается в:

- + : оказании предприятию финансовой помощи, его учредителями, кредиторами и внешними третьими лицами
- : удовлетворение требований кредиторов и выполнение обязательств перед бюджетом
- : обеспечении финансового оздоровления предприятия
- : том же, что и реструктуризация

S: Санация организации без сохранения её юридического лица- это:

- : передача организации в аренду
- + : конгломератное слияние организации
- : реструктуризация
- : андеррайтинг

S: Кто является участником первого собрания кредиторов с правом голоса:

- : конкурсные кредиторы, уполномоченные органы и руководитель должника
- : представитель учредителей должника
- : представитель собственника имущества должника
- + : конкурсные кредиторы, уполномоченные органы

S: Вправе ли должник совершать сделки, которые связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки:

- : да
- : нет
- : только с разрешения административного управляющего
- + : только с разрешения собрания кредиторов (комитета кредиторов)

S: Решение о ликвидации ПАО, находящегося в процессе банкротства принимает:

- : уполномоченный орган
- : конкурсный управляющий
- + : арбитражный суд;
- : ликвидационный орган.

S: Кто является правопреемником ликвидируемого предприятия:

- : конкурсный управляющий
- : уполномоченные органы
- : ликвидационный орган;
- + : никто

S: В праве ли внешний управляющий отказаться от исполнения договоров должника:

- +: да
- : нет
- : с согласия комитета кредиторов
- : с согласия арбитражного суда

S: Процедура ликвидации предприятия начинается с:

- : составления пояснительной записки
- : аудиторской проверки
- +: инвентаризации
- : реструктуризации

V3: Наиболее правильный выбор

S: Внешнее управление вводится с целью:

- +: [100] восстановить платежеспособность предприятия для продолжения его деятельности
- +: [80] выполнить обязательства перед кредиторами
- +: [60] ликвидировать предприятие
- +: [20] выполнить обязательства перед бюджетом

S: В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» комитет кредиторов представляет интересы:

- +: [100] конкурсных кредиторов
- +: [80] уполномоченных органов
- +: [60] собрания кредиторов
- +: [40] кредиторов по обязательным платежам

S: По Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)», в какую очередь подлежат удовлетворению суммы штрафов (пени) и иные финансовые (экономические) санкции:

- +: [100] 5
- +: [80] 4
- +: [60] 3
- +: [40] 2

S: Дебиторская задолженность должника может быть списана по следующим основаниям:

- +: [100] истек установленный срок исковой давности, обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, обязательство прекращено на основа-

нии акта государственного органа, обязательство прекращено ликвидацией организации

+: [80] обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, обязательство прекращено на основании акта государственного органа, обязательство прекращено ликвидацией организации

+: [60] обязательство прекращено на основании акта государственного органа, обязательство прекращено ликвидацией организации

+: [40] обязательство прекращено ликвидацией организации

S: Кто из арбитражных управляющих имеет по Закону о банкротстве право на наибольшую фиксированную сумму вознаграждения, выплачиваемую за счет должника:

+: [100] внешний управляющий

+: [80] конкурсный управляющий

+: [80] временный управляющий

+: [60] административный управляющий

S: Кто из арбитражных управляющих по Закону о банкротстве имеет наименьшую фиксированную сумму вознаграждения, выплачиваемую за счет должника:

+: [100] финансовый управляющий

+: [80] административный управляющий

+: [60] временный управляющий

+: [60] конкурсный управляющий

S: Сделка должника может быть признана не действительной и оспорена, если:

+: [100] стоимость переданного в результате совершения сделки или нескольких взаимосвязанных сделок имущества либо принятых обязательства и (или) обязанности составляет двадцать и более процентов балансовой стоимости активов должника; должник изменил свое место жительства или место нахождения без уведомления кредиторов непосредственно перед совершением сделки или после ее совершения; такая сделка влечет или может повлечь за собой оказание предпочтения одному из кредиторов перед другими кредиторами в отношении удовлетворения требований

+: [80] стоимость переданного в результате совершения сделки или нескольких взаимосвязанных сделок имущества либо принятых обязательства и (или) обязанности составляет двадцать и более процентов балансовой стоимости активов должника; должник изменил свое место жительства или место нахождения без уведомления кредиторов непосредственно перед совершением сделки или после ее совершения

+: [40] стоимость переданного в результате совершения сделки или нескольких взаимосвязанных сделок имущества либо принятых обязательства и (или) обязан-

ности составляет двадцать и более процентов балансовой стоимости активов должника

+: [40] должник изменил свое место жительства или место нахождения без уведомления кредиторов непосредственно перед совершением сделки или после ее совершения

S: Какие процессы происходят на предприятии во время процедуры внешнего управления:

+: [60] отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов; прекращаются полномочия руководителя должника, но внешний управляющий не в праве увольнять руководителя должника

+: [100] отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов

+: [20] прекращаются полномочия руководителя должника, но внешний управляющий не в праве увольнять руководителя должника

+: [60] отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов

S: В каком случае юридическое лицо может быть ликвидировано в судебном порядке:

+: [100] осуществление юридическим лицом деятельности без надлежащего разрешения (лицензии); осуществление запрещенной законом деятельности: признание коммерческого предприятия несостоятельным (банкротом); если число акционеров закрытого акционерного общества превысит 50

+: [80] осуществление запрещенной законом деятельности или признание коммерческого предприятия несостоятельным

+: [70] признание коммерческого предприятия несостоятельным

+: [20] если в арбитражный суд с иском о ликвидации обратиться комиссия кредиторов по согласованию с внешним управляющим

S: Целью процедуры мирового соглашения является:

+: [100] восстановление платежеспособности

+: [60] предоставление льгот должнику

+: [40] реализация имущества должника

+: [20] распределение конкурсной массы

S: Арбитражному управляющему вознаграждение выплачивается:

+: [100] вне очереди

+: [80] в первую очередь

+: [60] во вторую очередь

+: [40] в третью очередь

V3: Множественный выбор

S: В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется на требования:

- + : о взыскании задолженности по заработной плате
- + : граждан о возмещении вреда жизни или здоровью
- : о возмещении убытков, вызванных отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника
- : взыскания долгов суммой менее 5% конкурсной массы

S: В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» организация и проведение собрания кредиторов осуществляются:

- : представителем ИФНС
- : арбитражным судом
- + : арбитражным управляющим
- : комитетом кредиторов

S: Внешнее управление вводится с целью:

- : выполнить обязательства перед бюджетом
- : выполнить требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за вред их жизни или здоровья
- + : восстановить платежеспособность предприятия для продолжения его деятельности
- : ликвидировать предприятие

S: Модель проведения санации предприятия включает:

- + : причинно-следственный анализ финансового состояния должника
- : объявления предприятия банкротом
- + : формирование санационной стратегии
- : внесение в реестр неплатежеспособных предприятий

S: Основными задачами санационного аудита являются:

- : определение достоверности отчетности предприятия, ее полноты и соответствия действующему законодательству
- + : формирование выводов относительно реального финансового состояния предприятия
- + : оценка санационной способности предприятия на основании анализа финансово-хозяйственной деятельности и имеющейся санационной концепции
- : определение полноты и правильности начисления и уплаты налоговых платежей в бюджет

S: Заказчиками санационного аудита предприятия, которое находится в финансовом кризисе, могут быть:

- + : займодавец (например, банковский консорциум), - если решается вопрос о предоставлении санационного кредита
- + : предприятие-должник - если оно выходит с предложением о заключении мирового соглашения и проведения санации в ходе производства по делу о банкротстве
- + : потенциальный санатор, если решается вопрос о санации предприятия путем его реорганизации
- : арбитражный управляющий

S: В проекте мирового соглашения даются предложения должника по следующим позициям:

- + : форма платежных уступок кредиторам
- + : желаемый период пролонгации задолженности
- + : желаемая сумма списания задолженности по платежам в бюджет
- : объем дополнительной эмиссии акций должника, приобретаемый участниками мирового соглашения

S: При формировании конкурсной массы из её состава исключаются:

- : имущество, являющееся предметом залога
- + : имущество, изъятое из оборота
- + : имущественные права, связанные с личностью должника
- : лицензионные права и иные не материальные активы, за исключением программного обеспечения

S: Выберите неверный вариант. Арбитражный управляющий :

- + : должен иметь юридическую практику юриста не менее трех лет
- : обязательно должен иметь юридическое образование
- : должен сдать теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих
- + : должен быть заинтересованным лицом либо должника, либо кредитора

S: Конкурсный управляющий действует до:

- + : даты завершения конкурсного производства
- + : даты прекращения производства по делу о банкротстве
- : даты объявления арбитражным судом должника банкротом
- : даты погашения задолженности конкурсными кредиторами



V2: Задания В

V3: Вписать правильный ответ

J: Должник или арбитражный управляющий должен представить в арбитражный суд заявление о заключении мирового соглашения не ранее чем через \_\_\_\_\_ дней с даты его заключения.

+: 5

+: пять\*

J: Должник или арбитражный управляющий должен представить в арбитражный суд заявление о заключении мирового соглашения не позднее чем через \_\_\_\_\_ с даты его заключения .

+: 10

+: десять\*

J: \_\_\_\_\_ - это все имущество должника, имеющееся на дату открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства.

+: конкурсная масса

+: конкурс\*

J: \_\_\_\_\_ — это постоянно действующий официальный государственный орган, осуществляющий правосудие в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности.

+: арбитражный суд

+: арбитраж\*

V3: Установить соответствие

Q: Установите соответствие между термином и его экономическим (юридическим) содержанием:

L1: управляющий в ходе финансового оздоровления

L2: управляющий обязательно участвующий в деле о банкротстве гражданина

L3: управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения

L4: управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства

R1: административный управляющий

R2: финансовый управляющий

R3: временный управляющий

R4: конкурсный управляющий

Q: Установите соответствие между термином и его экономическим (юридическим) содержанием:

L1: юридическая процедура которая считается завершенной с того момента, как произойдет регистрация новой компании, а реорганизуемое предприятие в прежней форме прекратит свое существование

L2: форма реорганизации, которая предусматривает прекращение деятельности (ликвидацию) одного или нескольких юридических лиц с передачей всех прав и обязательств другому юридическому лицу

L3: реорганизация юридического лица, при котором права и обязанности юридического лица переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом

L4: юридическая процедура завершающаяся исключением организации из единого государственного реестра юридических лиц

R1: преобразование

R2: присоединение

R3: разделение

R4: ликвидация

Q: Установите соответствие между названием участников мирового соглашения и их ролью в этом процессе:

L1: лицо, обязанное в силу обязательства совершить в пользу другого лица (кредитора) определённое действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п., либо воздержаться от определённого действия

L2: одна из сторон договора, которая заключением этого договора берёт на себя обязательство отвечать перед кредитором должника за исполнение последним его основного обязательства полностью или частично

L3: кредитор (уполномоченный орган) в деле о банкротстве имеющий правомочия от кредиторов инициировать возбуждение дела о банкротстве

L4: юридическое лицо которое должно исполнить обязательство за должника в случае, если последний не удовлетворяет требований кредитора

R1: должник

R2: поручитель

R3: конкурсный кредитор

R4: гарант

V3: Установить последовательность

Q: Возможная последовательность действий при совершении слияния (поглощения) компаний:

L1: организация А приобретает активы организации В, производя оплату деньгами

L2: организация А приобретает активы организации В, производя оплату ценными бумагами, выпущенными компанией А

- L3: организация А выступает холдингом, приобретая контрольный пакет акций организации В, которая остается активной экономической единицей
- L4: организация А и организации В обмениваются своими акциями; результатом объединения организаций А и В является появление компании С
- L5: участники А и В пропорционально меняют свои ценные бумаги на акции общества С
- R1: 1
- R2: 2
- R3: 3
- R4: 4
- R5: 5

Q: Установите возможную последовательность действий при расторжении мирового соглашения:

- L1: оформление и подписание Заявления о расторжении мирового соглашения конкурсным кредитором или конкурсными кредиторами либо уполномоченными органами, требования которых не исполнены должником на условиях мирового соглашения
- L2: поступление в арбитражный суд заявления о расторжении мирового соглашения
- L3: вынесение судом определения о назначении заседания по рассмотрению заявления о расторжении мирового соглашения
- L4: вынесение судом определения по заявлению о расторжении мирового соглашения, которое подлежит немедленному исполнению
- L5: обжалование определения арбитражного суда о расторжении мирового соглашения в установленном законом порядке
- R1: 1
- R2: 2
- R3: 3
- R4: 4
- R5: 5

Q: Установите последовательность этапы заключения мирового соглашения:

- L1: принятие решения со стороны должника
- L2: принятие решения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов
- L3: подписание мирового соглашения
- L4: утверждение мирового соглашения арбитражным судом
- R1: 1
- R2: 2
- R 3: 3
- R 4: 4

V2: Задания С

V3: Задачи

J: Оцените по двухфакторной модели Альтмана вероятность банкротства предприятия, используя следующие данные (в тыс. руб.): внеоборотные активы – 270; оборотные активы – 80; собственный капитал – 260; долгосрочные займы – 50; краткосрочные обязательства – 40; валюта баланса – 350.

- + : банкротство не возможно
- + : вероятность банкротства низкая
- + : вероятность низкая
- + : низкая
- + : возможность банкротства низкая
- + : возможность низкая
- + : банкротство не реально
- + : не реально
- + : банкротства не будет

J: Оцените по модели М.А. Федотовой вероятность банкротства предприятия, используя следующие данные (в тыс. руб.):

оборотные активы – 400;  
краткосрочные обязательства – 500;  
валюта баланса – 2000;  
заемные средства – 700.

- + : банкротство не возможно
- + : вероятность банкротства низкая
- + : вероятность низкая
- + : низкая
- + : возможность банкротства низкая
- + : возможность низкая
- + : банкротство не реально
- + : не реально
- + : банкротства не будет

S: Оцените финансовую устойчивость компании акции которой котируются на бирже, используя 5-факторную модель Альтмана, на основании следующих данных:

Оборотный капитал – 2000  
Валюта баланса – 3000  
Нераспределенная прибыль – 500  
Операционная прибыль – 700  
Рыночная стоимость акций – 3000  
Заемные средства – 1000

Выручка – 5000

- + : банкротство маловероятно
- банкротство возможно
- вероятность банкротства средняя
- вероятность банкротства высокая
- безусловна финансовая несостоятельность

S: Оцените финансовую устойчивость компании акции которой не котируются на бирже, используя 5-факторную модель Альтмана, на основании следующих данных:

Оборотный капитал – 2000

Валюта баланса – 3000

Нераспределенная прибыль – 500

Операционная прибыль – 700

Балансовая стоимость акций – 1000

Заемные средства – 1000

Выручка – 5000

- + : банкротство маловероятно
- банкротство возможно
- вероятность банкротства средняя
- вероятность банкротства высокая
- безусловна финансовая несостоятельность

J: Оцените вероятность банкротства компании, используя модель Теффлера, по следующим данным:

Операционная прибыль – 700

Краткосрочные обязательства – 1500

Оборотные активы – 2000

Общая сумма обязательств – 2000

Валюта баланса - 3000

Коэффициент покрытия (ликвидности) – 1,33

- + : банкротство маловероятно
- + : банкротство невозможно
- + : банкротство нереально
- + : компания платежеспособна
- + : компания стабильна
- + компания финансово устойчива
- + вероятность банкротства низкая

S: Определите средневзвешенную стоимость капитала, если компания планирует сохранять действующую структуру капитала в соотношении:

Обыкновенные акции – 30%

Привилегированные акции – 10%

Нераспределенная прибыль – 20%

Кредит – 40%

Известно, что:

доходность привилегированных акций – 8%

дивиденд по обыкновенным акциям – 120 руб.

цена обыкновенной акции – 1000 руб.

Ожидается рост дивидендов по обыкновенным акциям на 5% в год.

Кредит организация может привлечь по ставке 15% годовых.

Ставка налога на прибыль – 20 %.

+: 12,8%

-: 14,7%

-: 20,0%

-: 7,5%

S: Дайте наиболее полный перечень продукции предприятия позволяющей ему иметь прибыль?

Наименование продукции	Молоко	Творог	Кефир
Объем производства, единиц	5000	4500	5500
Отпускная цена за единицу, руб.	15	17	13
Постоянные расходы, тыс. руб.	16	18	17
Переменные расходы на единицу, руб.	5	7	6
Прибыль, руб.	?	?	?

+:молоко, творог, кефир

-: молоко, творог

-:молоко, кефир

-: творог, кефир

-:молоко

- : творог

- : кефир

## КЕЙСЫ ДЛЯ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

### КЕЙС 1

Петров владеет цехом по производству инструмента и магазином по его продаже. Текущую деятельность осуществляет директор Сидоров. Последний управленческий аудит, выявил следующие проблемы в работе Сидорова: низкая *ROE*, спорная политика заимствований, неэффективное управление оборотным капиталом, что привело, в частности, к очень высоким коэффициентам ликвидности в последние годы.

Петров попросил Сидорова увеличить *ROE* до среднего по рыночному сектору уровня и снизить удельный вес заимствований в структуре капитала компании. Петров считает, что уровень конкуренции повышается, а значит, возможно, снижение продаж, что приведет к проблемам с кредитами, если продолжать их брать в прежнем объеме. Он настаивает на ликвидации всех долгосрочных заимствований в кратчайшие сроки.

Послушав владельца, Сидоров стал готовить прогноз потребности в займах на следующий год. Ранее Сидоров проводил такой анализ и убедился, что кредитная политика компании консервативна и, для сохранения конкурентоспособности, ее надо изменить. Если продавать товар на прежних условиях («2/10, до 30»), то в кредит будет продаваться, примерно, 60% товара. При этом 50% будут оплачивать на 10-й день, 40% - на 30-й, а 10% будут оплачивать товар с опозданием - на 40-й день.

Сидоров собирается ужесточить контроль над запасами, снизить запасы медленно реализуемых активов и использовать поставщиков, гарантирующих быстрый подвоз товара. Он предполагает, что коэффициент оборачиваемость запасов (по себестоимости), увеличится до 3,5. Прогноз Сидорова по расчетам с поставщиками основан на том, что они стали предоставлять их компании более комфортные условия оплаты. Два года назад около 80% закупок компании оплачивались на 30-й день, т.е. большинство фирм не предлагало дисконта. Остальные 20% закупок были на условиях «2/10, до 30». Сейчас условия оплаты более привлекательны и 50% закупок осуществляется с дисконтом с оплатой на 10-й день (условия «2/10, до 30»). Сидоров надеется, что в следующем году уже 75% закупок будет осуществляться с дисконтом и лишь 15% - оплачиваться на 30-й день.

Прогноз укрепил мнение Сидорова, что надо поднять леверидж до отраслевых стандартов, но позиция хозяина пока не позволяет сделать это. Отмеченный Петровым высокий коэффициент ликвидности Сидоров не считает нужным менять, так как он является весомым аргументом для банка при получении кредита.

## **КЕЙС 2**

Колесов владелец производства автокемперов для семейного туризма уверен, что его продукция, качественная и относительно недорогая, найдет потребителя.

Начал он с производства 20 кемперов в месяц. На производстве работало 10 человек. По мере развертывания бизнеса Колесов понял, что может сократить издержки на 20% по сравнению с обычным уровнем. Это конкурентное преимущество позволит увеличить продажи до 100-150 машин в месяц. Такое производство должны обслуживать уже 40 человек.

При производстве 20 машин у Колесова не было проблем с их реализацией. Увеличивая производство, он начал предлагать дилерам партии кемперов на условиях «2/10, до 90». Он предполагал, что отсрочка будет стимулировать дилеров брать большие партии, и надеялся, что предлагаемая скидка заставит часть дилеров оплачивать продукцию быстро - в течение 10 дней.

Расширение масштабов деятельности, потребовало заемных источников, но необходимость погашения кредита и выплаты процентов по нему не очень тревожили Колесова, так как бухгалтер компании, все время говорил о высокой прибыльности их бизнеса. Тем не менее, наступил день, когда обслуживающий Банк сделал предупреждение: у компании серьезные проблемы со средствами для оплаты поступающих требований. По мнению Банка, для снижения «кассовых провалов», следует сократить срок отсрочки платежа для дебиторов или просить кредиторов дать возможность оплаты в более поздние сроки. Колесов был крайне удивлен! Он был уверен, что если его производственная деятельность эффективна и продукция пользуется спросом, то финансовых проблем возникать не должно. Банк же высказывал опасение, что при быстром росте бизнеса Колесова положение с денежными средствами будет ухудшаться, несмотря на рентабельность бизнеса. Чтобы Колесов понял ситуацию Банк попросил у Колесова информацию для



составления прогнозной финансовой отчетности, за 3 ближайших месяца. В основу этих форм было заложено предположение о выручке от продаж 1020, 1115 и 1200 тыс. рублей на соответствующие месяцы прогнозного периода.

Колесов считал, что производственная себестоимость, как и раньше, составит около 62% выручки от продаж, административные и коммерческие расходы - 8,8%. Амортизация и процентные выплаты останутся неизменными, налоговая нагрузка составит около 38% прибыли.

Несмотря на то, что в компании бюджет движения денежных средств никогда не составлялся, Колесов знал, что около 10% дебиторской задолженности оплачивается за 1 мес. продаж, а 75% - приблизительно за 3 мес., еще 12% - в течение 120 дней, а 3% являются безнадежными долгами. Эти 3% Колесов считал мизерной суммой.

### **КЕЙС 3**

Игорь, владелец успешной швейной компании, у которой проблем с обслуживающим Банком не было. Сейчас же банк предупредил, чтобы на новые кредиты компания не рассчитывала. Также Банк просит погасить задолженность в 117 тыс. руб. в течение месяца и даже дал рекомендации - снизить складские запасы сырья и готовой продукции.

Залог успеха компании - большой ассортимент продукции. Эта политика привела к тому, что за 10 лет продажи удвоились, а запасы готовой продукции утроились. Но кредит в размере 792 тыс. руб., увеличение закупок материалов плохо отразились на балансе денежных потоков. Проблема решались постепенным увеличением банковского кредита и максимизацией срока для оплаты товара.

В прошлые годы Компания Игоря закупала 80% материалов на условиях «3/10, до 60», но обычно не пользовался дисконтом, сейчас же его платежи просрочены почти на 40 дней и кредиторы угрожают прекратить поставки. Это и заставило Игоря просить банк о дополнительном кредите в 90 тыс. рублей. Обычно такие просьбы удовлетворялись, так как этому способствовали хорошие отношения Игоря с руководителем банка. Сейчас же банк возглавил новый руководитель. Консультант Игорю предложил систему управления запасами, позволяющую выйти на средние для бизнеса показатели по запасам и дебиторской задолженности. Игорь же считает, что снижение запасов приведет к сокращению продаж и

затруднит выплату даже текущих обязательств. Банк же считает, что снижение запасов сократит продажи не более чем на 5%, а иначе - банкротство.

#### **КЕЙС 4**

ООО «Дубинушка» 15 лет успешна на рынке стройматериалов из дерева. Продажи её сезонно сокращаются зимой, особенно в декабре - январе. Постоянный штат компания небольшой. В пиковые периоды приглашают сезонных рабочих. Сезонно изменяется потребность в оборотном капитале. Политика управления этим капиталом была такова: в период спада денежные средства накапливались для использования этого запаса в период оживления. Но эта политика вызвала сомнение одного из владельцев «Дубинушки» - Виктора. Он считает, что развитие только за счет собственных средств, как было раньше, уже сомнительно. Совладелец бизнеса Иван разделяет это мнение. Они думают привлечь краткосрочный кредит. Но 3-й совладелец (генеральный директор фирмы) Петр уверен, что политику управления оборотным капиталом менять не надо, так как процентные выплаты ухудшат финансовые результаты компании.

Для определения объема кредита Банк решил выделить постоянный и переменный оборотные капиталы и посмотреть, следует ли банку кредитовать потребность компании во временном капитале в полном объеме. При этом было оговорено, что потребность в оборотном капитале будет пониматься как сумма запасов и дебиторской задолженности за вычетом кредиторской задолженности. Для этого определили потребность-минимум (декабрь), и посчитали, что это - постоянный капитал фирмы. Затем определили потребность в пик сезона. Разность между максимумом и минимумом и есть объем кредита.

Для расчетов Банк потребовал годовую отчетность последних 4 лет, аудиторские заключения и квартальные отчеты за последний год. Было желание получить ежемесячные сведения, но такой информации в фирме не оказалось, из-за высокой трудоемкости формирования такой отчетности.

В ходе консультаций с Банком у совладельцев фирмы возникали такие вопросы: Правы ли Виктор и Иван, предлагая покрывать всю потребность во временном оборотном капитале за счет кредитов банка? В каком случае шансы получить кредит в банке выше: если средства нужны для поддержания запасов или для ликвидации кассовых разрывов из-за увеличения дебиторской задолженности?

Может ли компания сократить потребность денежных средствах и на сколько? В чем причины увеличения потребности в денежных средствах в сезон? В увеличении продаж? Замедлении денежного цикла?

### **КЕЙС 5**

Собственником фарм-компании «Ваш клистир» является фармацевт Лекарев. Лекарства производят как по известным, так и по собственным технологиям. У фирмы хорошая репутация в регионе. Продажи в последнем году 27 млн. рублей. Тем не менее, по предложению финансового директора Петровой фирма приняла участие в выставке и имела успех. Компания считает, что на следующий год продажи возрастут на 40% (37 805,4 тыс. рублей), а за три года более чем удвоятся (61 940,7 тыс. рублей). Но достаточно ли будет финансовых ресурсов для такого роста? Дадут ли кредит? –рассуждал Лекарев зная, что выдача кредита небольшим, пусть и быстро растущим фирмам для банка достаточно рисковая операция банка. Банк будет тщательно исследовать документацию, да и проценты будут не менее 23% годовых.

Другие возможности сводились к следующему:

- выбирать поставщиков, предоставляющих более длительную отсрочку. Сейчас большинство поставщиков предлагают «2/10, до 30», некоторые «1/10, до 20» и в отдельных случаях «2/10, до 45». Видимо, в этом случае придется отказаться от возможных дисконтов;

- для ускорения оборота дебиторской задолженности предлагать дебиторам условия «3/10, до 30», при этом строго отслеживать нарушение сроков оплаты и применять санкции (до этого скидки не предлагались, договора заключались на условиях отсрочки платежа 30 дн.);

- ограничить рост возможностями внутреннего финансирования;

- привлечь к бизнесу нового партнера;

- снизить запасы и внеоборотные активы.

Петрова считала лучшими идеи с выбором поставщиков и ускорением дебиторской задолженности. Лекарев внутренне был согласен с ней. Он считал, что экономить на запасах и внеоборотных активах нельзя, привлечение компаньона и его финансовых ресурсов может облегчить его управленческую деятельность, но снизит возможности контроля. Ограничение роста возможностями внутреннего

финансирования оставит контроль над компанией за ним, но достаточно ли будет внутренних ресурсов для обеспечения желаемого роста? Свои рассуждения Лекарев и Петрова облекли в форму 4 сценариев.

## **КЕЙС 6**

Успешная фирма «Наша нефть» существует много лет и имеет несколько заводов. Перед ней стал вопрос о выделении центров ответственности и разработке нового инвестиционного бюджета.

Создали бюджетный комитет, для утверждения проектов свыше 200 тыс. рублей. Решения по проектам меньшей стоимости оставили за руководителями заводов на местах. Сейчас бюджетный комитет должен принять решение - модернизировать первый завод компании или построить новый в 20 км от старого. Если старый завод не модернизировать, производительность на нем снизится до 660 тонн в день и годовой денежный поток составит 12,56 млн рублей. По расчетам финдиректора новое строительство обойдется в 680,7 млн. рублей, без учета налогов, ежегодный чистый денежный поток составит 118,5 млн. рублей. Комитет одобрил расчеты по строительству, а расчеты, связанные с модернизацией, подготовленные специалистами самого завода, посчитал спорными. Недоверие вызвали расчеты ежедневного объема производства в тоннах в результате модернизации (до 1760 тонн в день) и расчеты переменных затрат (290,3 руб./тонн). Комитет понимал – оптимизм в расчетах вызван опасением сокращения рабочих мест на старом заводе. Поэтому они скорректировали расчеты: дневной объем производства довести до 1320 т, величину удельных переменных расходов до 310,3 рублей на тонну. Срок реализации обоих проектов 20 лет, но отдельные члены комитета говорят, что для старого завода это завышенный срок - реально не более 15 лет, поэтому из расчета надо убрать 223,50 млн рублей (44,7•5) денежных потоков последних пяти лет. Новый завод потребует дополнительно 510,5 млн. тыс. руб., но принесет дополнительно 73,8 млн руб. FCFежегодно. Оправданно ли это? Правильно ли использовать одну и ту же ставку дисконтирования для обоих проектов? Что изменится, если цена 1 тонны будет 467,5 рублей, производительность на новом заводе - 2300 тн в день, удельные переменные затраты на новом заводе составят 261,0 рубль, а на старом 321 рубль на 1 тонну?

## КЕЙС 7

Деревообрабатывающая компания «Дуб» успешна, спрос на продукцию высок. Поэтому исполнительное руководство компании рассматривает вопрос о увеличении мощностей и закупке дополнительного оборудования.

Вариантов два - отечественное ценой 600 тыс. рублей; немецкое ценой 1 040 тыс. рублей.

Срок амортизации у оборудования одинаков – 7 лет, налоговая нагрузка 40% прибыли. Потребность в оборотном капитале не измениться и поэтому в расчетах не учитывается.

Немецкое оборудование более производительное, требует меньше затрат для работы и обслуживания, обеспечивает более высокое качество.

Владелец же «Дуба» не хочет диверсифицировать бизнес считает, что проблем и без этого достаточно.

В компании сложились следующие правила оценки проектов: Если проект небольшой – 10-15 тыс.рублей, то он оценивается преимущественно на основе срока окупаемости – выбираются проекты со сроком не более трех лет. Если стоимость проектов дороже, то используется также метод AARR (Average Accounting Rate of Return – средний бухгалтерский уровень доходности). Если AARR превышает ROA компании (20%), то проект может быть принят.

Владелец компании твердо убежден, что при формировании бюджета капитальных вложений главное – это точность прогнозов. Он скептически относится к оценкам своих менеджеров, не без основания считая, что для бизнес-среды в целом характерны слишком оптимистичные оценки. Поэтому, как правило, проверяет представляемые ему проекты.

В ходе рассуждений владелец рассматривал также следующие вопросы:

Целесообразно ли использовать в расчетах метод дисконтированных денежных поток или метод чувствительности? По мнению консультантов целесообразно использовать ставку дисконтирования 10 процентов.

По расчетам Владельца отечественное оборудование принесет годовую чистую прибыль 213 тыс. рублей в год?

Как повлияют методы расчетов на точность прогнозов, которым Владелец «Дуба» придает большое значение.

## КЕЙС 8

Фирма «Труба» делает трубы. В ней работает 31 чел., продажи достигают 27,5 млн руб. Владелец ориентируется на высокое качество товара и выполнение заказа точно в срок. Для этого держит большие запасы готовой продукции и собственный транспорт. Но будучи инженером не уверен в финансовых вопросах. Он сомневается в целесообразности выпуска более широкого ассортимента труб, а именно труб 10 и 12 дюймов. Обычно при таком заказе он просто закупал эти трубы. Сейчас он задумался о их производстве. Он знает, что новое оборудование позволяет сократить 2 рабочих, но делать это он не хочет, т.к. сокращение изменит отношение к нему сотрудников и приведет к кризису. Т.е. при прочих равных условиях лучше расширить производство, а не сокращать рабочих?

Владелец стал анализировать ситуацию глубже. При закупке труб у фирмы возникают следующие затраты: 49,5 руб. за 1 м трубы + 2,2 руб. транспортные расходы. Цена продажи - 61,6 руб. за 1 м. трубы. Если производить новые виды труб, никто не может точно спрогнозировать продажи, но маркетологи убеждают, что он теряет часть заказов из-за того, что его фирма не рассматривается как производитель полного ассортимента труб. Покупатели думают, что комплектация заказа в «Трубе» займет больше времени. Маркетологи уверены, что полный ассортимент увеличить продажи в 2 раза! Владелец же считает, что они возрастут на 20-50%.

Производство новых труб требует дополнительное оборудование. Стоимость его 1,1 млн. руб., производительность 3,3 млн. м труб в год, срок использования 8 лет, остаточная стоимость после 8-го года будет составлять, по оптимистическим оценкам, 275 тыс. руб., по пессимистическим - 165 тыс. руб.

Негативную оценку проекту дал Финансист. По его расчетам 1 м новых труб обойдется в 60,1 руб., что дороже закупки на стороне. Потери составят 200 тыс. руб. в год, при продаже 15 тыс. м.

Владелец отметил, что Финансист не учёл оценок маркетологов и что амортизацию надо рассматривать не как фактор снижения прибыли, а как инструмент, увеличивающий денежные потоки.

В целом же он принимает расчет себестоимости и согласен, что материальные затраты составят 36,3 руб. на 1 м трубы при сокращении 2 рабочих. Кроме

того новое производство можно разместить на имеющихся площадях. Он также предполагает, что цена сырья составит 35 руб., остаточная цена оборудования - 220 тыс. руб.?

По мнению Консультанта сказал, что надо применить динамический метод оценки, учесть остаточную стоимость, а дисконт взять на уровне обычных 20 процентов. Но точен ли этот метод?

## **КЕЙС 9**

Фирма «Медицина» разработала аппарат позволяющий сократить время восстановления больного после травм в среднем на 50%. Стоимость восстановления больного снижается с 1550 руб. до 260 руб. Компания реализует 52 аппарата в год. Такой объем определен высокой ценой аппарата – 260 тыс. руб. и агрессивной рекламой. Срок полезного использования аппарата 7 лет, после чего - замена.

Руководство считает, что через 3 года продажи возрастут до 220 аппаратов в год, т.к. по их мнению аппарат будут покупать крупные мед.учреждения травматологии. Рассматривая также иные прогнозы развития проекта, они разработали 3 варианта сценариев:

Вариант 1 - «без изменений»: остаются те же цены, продажи на уровне 50-60 аппаратов, что обусловлено максимальными возможностями имеющихся сегодня производственных мощностей.

Вариант 2 - увеличение цены без увеличения производственных мощностей, в результате будет продаваться также 50-60 комплектов.

Вариант 3 - «экспансия»: увеличение производства и продаж с сохранением сегодняшней цены продаж.

Проведя анализ сценариев менеджеры компании пришли к выводу:

Первый вариант будет провоцировать неудовлетворенный спрос

Второй вариант может обеспечить соответствие спроса и предложения, однако опасен, так как увеличение цены на один вид продукции может привести к сокращению закупок других видов оборудования данной фирмы. Кроме того, компании-конкуренты также стали предлагать подобное оборудование. В связи с этими обстоятельствами рост цены должен быть ограничен.

Третий вариант предусматривает увеличение производственных мощностей. В этом случае: целесообразно обеспечить возможность производства 270

аппаратов в год; на расширение нужно 6 мес. и 9,75 млн. руб., при этом часть оборудования придется брать в лизинг, выплаты по которому составят 78 тыс. рублей в год. Большие разногласия в этом варианте вызвала величина административных расходов, стоимость оборудования, цена земли для строительства нового цеха.

В текущее время переменные затраты на производство аппарата составляют 162,5 тыс. руб. Если мощности возрастут, то уже во 2 год переменные затраты составят 153 тыс. руб., в 3 год и далее - 150 тыс. руб. Установка, обслуживание и контроль качества производства потребуют еще 403 тыс. руб. Другие постоянные расходы составляют сейчас 318 тыс. ден. ед., и менеджмент считает, что они не изменятся, если не будет дальнейшего расширения производства. Если расширение состоится, то оно потребует увеличения технического персонала и оборотного капитала.

Финансист компании имеет свое мнение и разработал свои варианты замечаний касающихся развития проекта:

1-вариант- предполагает, что увеличение продаж потребует более мягкой кредитной политики и дебиторская задолженность возрастет на 50% по сравнению со сложившейся ранее.

2- вариант- экономия от масштаба не будет столь высокой, продажи будут на 8% меньше, а потребности в оборотном капитале, наоборот, выше.

3- вариант не предполагает экономии от масштаба, все другие показатели - к в варианте развития 1.

4-вариант -продажи будут меньше на 15%, чем в варианте 1.

## **КЕЙС 10**

Компания «Мой дом» функционирующая на рынке недвижимости прибыльна, но финансово неустойчива. Руководство компании, в целях улучшения финансового состояния, решает стать девелопером и, несмотря на отсутствие опыта, начать строительство коттеджей. К оценке такой возможности привлекают консультантов.

Информация для консультанта следующая:

«Моему дому» предлагают купить земельный участок 5 га, на нем имеется 5 коттеджей, построенных 5 лет назад, общей площадью 1689 м<sup>2</sup>.



«Мой дом» предполагает на этом участке:

- построить еще 20 коттеджей общей площадью 6000 м<sup>2</sup>. Себестоимость строительства - 500 долл. за м<sup>2</sup>;
- отремонтировать имеющиеся коттеджи, стоимость ремонта - 150 долл. за м<sup>2</sup>.

В результате реализации девелоперского проекта:

- продать вновь построенные коттеджи по 1500 долл. за м<sup>2</sup>;
- в течение 5 лет сдавать в аренду имеющиеся коттеджи за 5000 долл. в месяц за коттедж.

Этот вариант – основной. По той причине, что предполагает поступление крупной суммы денег в течение относительно короткого периода и обеспечивает стабильный доход компании в течение 5 лет. Другой вариант - продажа всех коттеджей, при этом отремонтированные коттеджи будет продавать за 1200 долл. за м<sup>2</sup>.

Сравнивая издержки и продажную цену 1 м<sup>2</sup> топ-менеджмент компании оптимистично смотрит на проект с оптимизмом, но консультант попросил подробнее расписать доходы и расходы проекта. Такая информация ему была представлена. По его мнению, доходность проекта несколько иная, чем та о которой ему сообщили первоначально. Для выяснения причины расхождений консультант попросил дать ему прогноз денежных поступлений и затрат с разбивкой по месяцам. Получив его, консультант значительно скорректировал доходность.

Работая над оценкой эффективности проекта, консультант также рассматривал возможность получения банковского кредита. Условия кредита следующие: В ноябре банк кредитует «Мой дом» 3 млн.руб. одновременно с последующей ежемесячной выплатой процентов (1,6666) и погашением тела кредита в октябре следующего года.

В частности перед консультантом вставали следующие вопросы:

- корректно ли, с точки зрения методологии расчетов, производилась оценка доходности проекта?
- как кредит отразится на эффективности проекта и приемлема ли для компании предложенная Банком схема кредитования?
- есть ли резервы повышения эффективности проекта?
- стоит ли компании «мой дом» заниматься девелоперством?