

*Уважаемые студенты!*

*Вам необходимо внимательно прочитать лекцию на тему: «Антикризисная деятельность организации», составить конспект данной лекции в своей рабочей тетради по дисциплине: «Основы экономики», выучить материал лекции, письменно в своей рабочей тетради по дисциплине ответить на предложенные ниже контрольные вопросы.*

*Изучение темы рассчитано на 6 академических часов, то есть на 3 занятия.*

*Результаты проведенной Вами работы предоставить в виде фото своей рабочей тетради по дисциплине преподавателю на его электронную почту ([economylab@rambler.ru](mailto:economylab@rambler.ru)). В теме письма обязательно должна быть указана следующая информация: Ф. И. О. студента, группа, название дисциплины.*

*Обратите внимание!!! При возникновении вопросов по приведенному материалу для консультации обращаться к преподавателю по следующему номеру телефона: (072) 2046739, а также на электронную почту [economylab@rambler.ru](mailto:economylab@rambler.ru).*

## **ЛЕКЦИЯ НА ТЕМУ: «АНТИКРИЗИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ»**

**Цель занятия:** охарактеризовать механизм антикризисной деятельности организации.

### **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Экономическая безопасность организации
  - 1.1 Понятие экономической безопасности организации, ее причины и проблемы

1.2 Показатели и индикаторы экономической безопасности организации

1.3 Классификация и оценка экономической безопасности организации

1.4 Мониторинг

2. Реструктуризация и санация организаций

2.1 Сущность и необходимость реструктуризации организаций

2.2 Оценочные показатели результатов реструктуризации

2.3 Виды реструктуризации, их характеристика

2.4 Разработка программы реструктуризации

2.5 Сущность механизма санации

2.6 Программа санационных мероприятий финансово-экономического характера

## 1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие экономической безопасности организации, ее причины и проблемы

Экономической безопасности организации (предприятия) присущ двойственный характер: с одной стороны, она обеспечивает возможность собственного функционирования, с другой – является частью (элементом) экономической безопасности системы высшего уровня и субъектом, осуществляющим выполнение функций регионом, государством. В переходные периоды развития экономики доминирующими являются исследования макроэкономических аспектов экономической безопасности.

Понятие «экономическая безопасность» прошло немало переосмыслений в связи с изменением условий внешней среды и с учетом факторов, которые обуславливают процессы управления. Впервые понятие «экономическая безопасность» стало применяться на Западе в связи с ростом проблемы ограниченности ресурсов и распадом колониальной системы, что

привело к нарушению традиционных связей между поставщиками ресурсов, жизненно необходимых индустриальным обществам.

Сущность экономической безопасности состоит в обеспечении поступательного экономического развития общества с целью производства необходимых благ и услуг, удовлетворяющих индивидуальные и общественные потребности. Ранее все вопросы, связанные с обеспечением безопасности возлагались на государственные органы. В последнее время наблюдаются воспроизведения системы безопасности, в которой ведущая роль отводится государству.

На микроуровне экономическая безопасность проявляется в обеспечении нормальной и стабильной деятельности организации (предприятия), предупреждении утечки информации.

Экономическую безопасность организации (предприятия) можно трактовать как:

- состояние защищенности всех систем организации (предприятия) при осуществлении хозяйственной деятельности в определенной ситуации;

- состояние всех ресурсов организации (предприятия) (капитала, трудовых ресурсов, информации, технологий, техники, прав) и предпринимательских способностей, при котором возможно эффективное их использование для стабильного функционирования и динамичного научно-технического и социального развития, способность предотвращать или быстро нивелировать различные внутренние и внешние угрозы;

- совокупность организационно-правовых, режимно-охранных, технических, технологических, экономических, финансовых, информационно-аналитических и других методов, направленных на устранение потенциальных угроз и создание условий для обеспечения эффективного функционирования субъектов предпринимательской деятельности в соответствии с их целями и задачами;

- состояние социально-технической системы организации (предприятия), которая позволяет избежать внешних угроз и противостоять

внутренним факторам дезорганизации с помощью имеющихся ресурсов, предпринимательских способностей менеджеров, а также структурной организации и связей менеджмента.

Главная цель управления экономической безопасностью – обеспечение эффективного функционирования, продуктивной работы операционной системы и экономического использования ресурсов, обеспечение определенного уровня трудовой жизни персонала и качества хозяйственных процессов организации (предприятия), а также постоянного стимулирования наращивания имеющегося потенциала и его стабильного развития.

## 1.2 Показатели и индикаторы экономической безопасности организации

Индикаторы экономической безопасности организации (предприятия) – это показатели уровня ее экономической безопасности, позволяющие выявить болевые точки в ее деятельности, определить основные направления и наиболее действенные способы повышения эффективности ее работы.

Понятие экономической безопасности организации (предприятия) имеет внутрипроизводственные и внепроизводственные составляющие.

Финансовая составляющая также внутрипроизводственная как функциональная составляющая экономической безопасности считается главной, поскольку в рыночных условиях хозяйствования финансы являются «двигателем» любой экономической системы.

Финансово-экономическое состояние организации (предприятия) характеризуется степенью ее прибыльности и оборачиваемости капитала, финансовой устойчивости и динамики структуры источников финансирования, способности рассчитываться по долговым обязательствам.

Правильная оценка финансовых результатов деятельности и финансово-экономического состояния организации (предприятия) в современных условиях хозяйствования необходима как для ее руководства и

собственников, так и для инвесторов, партнеров, кредиторов, государственных органов. Финансово-экономическое состояние организации (предприятия) интересует и ее конкурентов, но уже в другом аспекте – негативном; они заинтересованы в ослаблении позиций конкурентов на рынке.

Об ослаблении финансовой составляющей экономической безопасности свидетельствуют:

- снижение ликвидности организации (предприятия);
- повышение кредиторской и дебиторской задолженности;
- снижение финансовой устойчивости и т. д.

За эту составляющую экономической безопасности отвечают финансовая и экономическая службы организации (предприятия).

Важной предпосылкой обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности является планирование (включая бюджетное) комплекса мероприятий и оперативная реализация запланированных действий в процессе осуществления тем или иным субъектом хозяйствования финансово-экономической деятельности.

Рассмотрим подробнее показатели финансовой составляющей безопасности организации (предприятия).

Рентабельность активов характеризует эффективность использования всего наличного имущества организации (предприятия).

Рентабельность собственного капитала отражает эффективность использования активов, созданных за счет собственных средств.

Рентабельность акционерного капитала свидетельствует о верхней границе дивидендов на акции.

Рентабельность продукции характеризует эффективность затрат на ее производство и сбыт.

Рентабельность продукции можно исчислять как отношение прибыли к объему реализованной продукции. Именно в таком виде этот показатель используется в зарубежной практике.

### 1.3 Классификация и оценка экономической безопасности организации

Система экономической безопасности организации (предприятия) традиционно включает следующие составляющие:

- а) интеллектуальную и кадровую;
- б) информационную;
- в) технико-технологическую;
- г) финансовую;
- д) политико-правовую и экологическую.

Для аналитического оценивания каждой из них следует определить спектры возможных угроз (рисков) и оценить вероятность и последствия их реализации. В условиях неопределенности существует противоречие между теоретически совершенным и практически возможным подходами. Теоретически совершенный подход заключается в том, чтобы учесть все возможные варианты сценариев движения денежных потоков. Однако практически это в основном невозможно сделать, потому что придется учитывать слишком много альтернатив.

Суть заключается в процедуре проведения таких расчетов, которые делали бы возможным получение достаточно надежных результатов, на которые можно опираться при выборе хозяйственной альтернативы. Кроме этого, следует особо подчеркнуть, что механизм создания экономической безопасности должен базироваться на внутрисистемных характеристиках организации (предприятия), то есть сама социально-экономическая система должна включать «встроенные» механизмы предотвращения внешних и внутренних угроз.

По источнику происхождения угрозы безопасности организации (предприятия) можно разделить на внутренние и внешние.

К угрозам безопасности организации (предприятия) следует отнести: низкий уровень кадрового, организационно-правового, информационно-

аналитического обеспечения управления потенциальными рисками как в контексте внутренних, так и внешних угроз.

Принимая в целом, все риски деятельности организации (предприятия) можно классифицировать следующим образом:

1. По сферам обнаружения:

1.1 Экономический – риск, связанный с изменениями экономических факторов в ходе реализации инвестиционного проекта;

1.2 Политический – риск возникновения различных административно-законодательных ограничений инвестиционной деятельности, которые связаны с изменением инвестиционной политики государства;

1.3 Социальный – риск забастовок, осуществления под давлением рабочих незапланированных социальных программ и другие аналогичные виды рисков;

1.4 Экологический – риск возникновения экологических катастроф и различных стихийных бедствий (землетрясения, лесные пожары, наводнения и т. д.), которые негативно влияют на инвестиционный проект;

1.5 Другие – риск краж имущества, нечестности партнеров и тому подобное;

2. По формам инвестирования:

2.1 Риски реального инвестирования – риски, связанные с ошибочным выбором местонахождения объекта строительства, нарушения графиков поставок необходимых материалов, комплектующих деталей по проектам, существенным ростом цен на инвестиционные товары, неправильным подбором подрядчиков и другими факторами, снижающими эффективность инвестиционного проекта;

2.2 Риски финансового инвестирования – эта группа рисков связана с непродуманным выбором финансовых инструментов для инвестирования, финансовыми трудностями или банкротством отдельных эмитентов, непредвиденными изменениями условий инвестирования и т. п. Риски инвестиций в финансовые инструменты имеют следующую структуру: риски

утраченной выгоды; риски снижения доходности, а именно: процентные риски, кредитные риски, биржевые риски, риски потери ликвидности, риски банкротства;

### 3. По источникам:

3.1 Системный риск – на этот вид риска подвергаются все участники инвестиционной деятельности и форм инвестирования. Он в значительной степени определяется сменой стадий экономического развития страны или конъюнктурных циклов развития инвестиционного рынка и другими аналогичными факторами, на которые инвестор не может повлиять, подбирая объекты инвестирования;

3.2 Несистемный риск – этот вид риска присущ конкретному объекту инвестирования или деятельности конкретного инвестора. Он может быть связан с неквалифицированным менеджментом проекта, усилением конкуренции на определенном сегменте инвестиционного рынка, нерациональной структурой инвестиционных ресурсов и другими аналогичными факторами, негативными последствиями, которые в значительной мере можно предотвратить с помощью эффективного управления инвестиционным процессом.

## 1.4 Мониторинг

Мониторинг текущего состояния организации (предприятия) осуществляется для оперативной диагностики, которая должна своевременно сигнализировать о негативных тенденциях изменения в деятельности организации (предприятия). По этой причине финансовые показатели, используемые в мониторинге, должны быть высоко информативными. Вместе с тем, количество таких показателей не должно быть очень велико. В противном случае сложно будет их совместно проанализировать и принять адекватное решение.



Еще одним достаточно специфическим свойством системы показателей является то, что эти показатели должны отражать текущее состояние и оперативную динамику организации (предприятия).

Количество и состав показателей для мониторинга финансовый директор организации (предприятия) выбирает на основе собственных представлений о важности влияния тех или иных факторов на состояние деятельности. Для мониторинга следует использовать те из них, которые определяют оперативные характеристики деятельности, и сравнивать их во временном аспекте имеет смысл не реже одного раза в месяц. И, наконец, на выбранные показатели менеджмент организации (предприятия) должен иметь возможность влиять на основе принятия тактических решений.

По существу, мониторинг состояния организации (предприятия) создает систему раннего обнаружения надвигающегося кризиса, который потенциально грозит каждой организации (предприятию). Задача составления списка показателей для мониторинга формально решается достаточно просто. Рассматриваются все финансовые коэффициенты, распределенные по группам. Из каждой группы выбираются те показатели, которые подходят для мониторинга по приведенным ранее критериям. Не исключено, что из каких-либо групп финансовый менеджер не сможет выбрать ни одного показателя. Еще раз подчеркнем, что задача выбора показателей для мониторинга является индивидуальной, но, тем не менее, какие-то общие рекомендации все же могут быть даны. Далее предлагается и обосновывается список показателей, которые автору используемого источника удавалось применить для построения конкретных систем мониторинга в отечественных организациях (предприятиях). Этот список образует систему минимальной конфигурации. Другими словами, чтобы достичь результата, необходимо контролировать как минимум показатели из этого списка. Этот список может быть расширен и дополнен. Но, как говорит народная мудрость, «лучшее – враг хорошего». Не следует увлекаться обилием показателей для мониторинга.

Итак, система показателей для мониторинга состояния организации (предприятия), как минимум, должна включать следующие финансовые коэффициенты: тенденция изменения выручки; относительный валовой доход; средний период погашения дебиторской задолженности; оборачиваемость товарно-материальных запасов; коэффициент быстрой ликвидности. Показатель тенденция изменения выручки является наиболее важным, т. к. является индикатором благополучия организации (предприятия).

На основании данных выручки оценивается коэффициент изменения выручки. Выручка часто имеет сезонный характер, который устанавливается на основе статистики прошлых периодов работы организации (предприятия). Но чаще всего данный показатель отражает сравнение фактических и плановых объемов продаж. Негативный тренд выручки – индикатор скорой потери прибыли и ликвидности организации (предприятия). Если выручка ниже плановых значений, то это означает потенциальную невозможность покрыть операционные издержки, что вскоре может привести к потере платежеспособности организации (предприятия). Вот список возможных причин негативного тренда выручки: отсутствие адекватной маркетинговой стратегии; пассивный маркетинговый подход; неэффективные средства продажи; низкое качество товара; неадекватное ценообразование; плохое качество обслуживания клиентов; устаревшие товары; жесткая конкуренция.

Наблюдая негативное изменение выручки, менеджмент организации (предприятия) должен принять адекватное решение, не дожидаясь конца года, когда подводятся окончательные итоги. В частности, возможно, следует разработать новую маркетинговую стратегию и план или же пересмотреть степень выполнения действующего плана. Необходимо помнить, что современная рыночная среда является очень динамичной. Рыночные изменения требуют разработки новых стратегий: то, что вчера было приемлемым, сегодня может оказаться неэффективным. В качестве наиболее очевидного тактического средства следует пересмотреть политику и

менеджмент продаж. В частности, стоит усилить рекламу, ввести систему вознаграждений (если ее нет), произвести организационные изменения в системе продаж, организовать новые маршруты доставки товара, создать новые каналы продажи товара, произвести тренинг продавцов и т. д. Не следует пренебрегать и средствами прямого воздействия на потребителей. Можно, к примеру, увеличить количество телефонных звонков и количество разосланных проспектов потребителям. Выбор в качестве второго показателя относительного валового дохода вызван тем обстоятельством, что данный показатель в наибольшей степени характеризует наиболее динамичную характеристику деятельности организации (предприятия) – себестоимость проданных товаров.

Если в составе системы показателей мониторинга использовать не относительный валовой доход, а относительную операционную прибыль, то, тем самым, мы будем учитывать административные и маркетинговые издержки. В то же время, этот вид издержек целесообразно учитывать на годовом временном базисе, т. к. маркетинговые программы, к примеру, распределены неравномерно по месяцам года, что обычно является проявлением определенной маркетинговой стратегии. Следовательно, относительная операционная прибыль будет иметь закономерные колебания, что затруднит анализ и получение объективного вывода. Данный показатель рассчитывается в целом для организации (предприятия) и для каждого вида продукции. Последнее дает возможность произвести сравнительный анализ прибыльности в составе портфеля продукции организации (предприятия).

## 2 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И САНАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 2.1 Сущность и необходимость реструктуризации организаций

Главной целью реструктуризации является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых

экономических, политических и социальных метаморфозах в стране. Следовательно, оно должно быть способным решать самые разноплановые и разносторонние задачи. В его рамках применяются, как правило, такие управленческие инструменты, которые в специфических условиях оказались наиболее эффективными в решении всех текущих задач организации (предприятия), а не только в устранении временных финансовых затруднений. Суть реструктуризации – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее тщательно разработанной программы альтернативных вариантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации. В основе реструктуризации лежит процесс постоянных и последовательных нововведений во всех звеньях и областях действий организации (предприятия). Реструктуризация нацеливается на то, что даже в самой сложной хозяйственной ситуации, в которой оказалась организация (предприятие), можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для организации (предприятия) потерями.

Особую роль в реструктуризации играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения.

## 2.2 Оценочные показатели результатов реструктуризации

Эффективность реструктуризации может оцениваться в долгосрочной перспективе. Этот период колеблется от 3 до 5 лет, в зависимости от типа компании и производства. Имеется в виду оценка эффективности вновь созданной организационной системы по своему уровню, качеству и прочим специфическим параметрам, способность успешно выдержать соперничество с конкурентами за завоевание рыночных позиций.

Оценить эффективность мероприятий по реструктуризации можно с использованием множества частных финансово-экономических показателей, таких как рост доходности, прибыли на акцию, повышение оборачиваемости активов, увеличение объемов производства и сбыта продукции и т.д. При этом заметим, что ни в одном из перечисленных случаев мы не получим достоверной на сто процентов информации. Достигнутое понимание будет относительным, так как в разных организациях и отраслях условия для производства и ведения бизнеса различны. Наиболее комплексным и объективным показателем эффективности мероприятий служит оценка изменения стоимости бизнеса. Следовательно, процесс реструктуризации должен быть направлен на более эффективное использование внутренних и внешних ресурсов организации (предприятия) с целью увеличения стоимости бизнеса. В конечном итоге собственников организации (предприятия) мало интересуют особенности типа и технологии производства, параметров продукции, рынков сбыта и т.д. Критерием эффективности их вложений в конкретную компанию является постоянный рост стоимости вкладов, обуславливающий повышение уровня личного благосостояния.

Основным условием проведения реструктуризации компании является стоимостной разрыв, т.е. разница между стоимостью, которой обладает компания в настоящее время (текущей стоимостью), и потенциальной стоимостью, которая достигается при изменении ряда обстоятельств.

Реструктуризация организации (предприятия) требует от руководителя подхода с точки зрения будущих перспектив организации. Он должен рассматривать изменения с учетом долгосрочных денежных потоков. Оценка вариантов подразумевает использование методологических подходов, используемых при оценке бизнеса. Следует отметить, что, несмотря на наличие существенных наработок в данной области, любая оценка несет в себе значительную долю субъективизма за счет неоднозначности влияния многих факторов на будущую стоимость компании.

В теории и практике оценки бизнеса, по аналогии с оценкой недвижимости, традиционно существует три основных подхода к оценке организации (предприятия): рыночный, доходный и подход на основе активов. В целях оценки вариантов реструктуризации могут быть использованы все вышеперечисленные подходы, однако наиболее типичным считается использование доходного подхода. Сложность использования рыночного подхода объясняется уникальностью каждой отдельной организации (предприятия) и специфики условий принятия решений о том или ином варианте реструктуризации. По сути, мы оцениваем прогноз развития компании в будущем. Следовательно, некорректно искать аналогичный, уже случившийся в настоящий момент времени случай. Подход на основе активов, в рамках которого используется один или более методов, основанных непосредственно на исчислении стоимости активов организации (предприятия) за вычетом обязательств, может быть полезен при расчете ликвидационной стоимости компании. Следует учитывать и то обстоятельство, что при расчетах мы должны сохранять сопоставимость используемых подходов для оценки текущей стоимости компании и прогноза ее стоимости с учетом проведенной реструктуризации.

Таким образом, последовательность шагов по анализу вариантов реструктуризации организации (предприятия) выглядит следующим образом:

1. На первом этапе оценивается текущая стоимость компании «как есть» с помощью метода дисконтированного денежного потока.

2. Затем разрабатываются различные варианты реструктуризации операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации (предприятия). В рамках операционных (производственных) факторов необходимо проанализировать решения о номенклатуре производимой продукции, ценообразовании, эффективности затрат, рынках сбыта, рекламной деятельности и системе сбыта, системе послепродажного обслуживания продукции. К инвестиционным факторам, определяющим движение стоимости, можно отнести управление вложениями в основные и

оборотные средства, оптимизацию уровня собственного оборота капитала. В связи с этим анализируются уровни товароматериальных запасов, сбор дебиторской задолженности, управление кредиторской задолженностью, расширение мощностей, планирование капиталовложений, продажа активов. К числу финансовых факторов относится стоимость собственного капитала, его соотношение с суммой долга, структура капитала. Анализируются управление факторами делового риска, способы поддержания оптимальной структуры капитала, дивидендная политика. Снижение делового риска уменьшает ставку дохода (дисконта), которую хотел бы получить инвестор, и таким образом, увеличивает стоимость бизнеса.

### 2.3 Виды реструктуризации, их характеристика

Характер и особенности реструктуризационных процессов в значительной степени зависят от вида реструктуризации.

Частичная (ограниченная) реструктуризация используется организацией (предприятием) для восстановления технической и экономической дееспособности; мерами такой реструктуризации могут быть: дополнительная эмиссия ценных бумаг, переоценка активов, снижение дебиторской задолженности, переоформление долгов и др.

Комплексная реструктуризация охватывает более существенные изменения в форме разработки новой организационной структуры, технической, технологической и продуктовой политики, изменения в менеджменте и тому подобное.

Санационная (восстановительная) реструктуризация применяется, когда организация (предприятие) находится в предкризисном или кризисном состоянии и имеет цель выйти из него.

Адаптационная (прогрессивная) - используется при отсутствии кризиса, но при появлении негативных тенденций с целью их преодоления и адаптации организации (предприятия) к новым рыночным условиям.

Признаками такого являются: снижение общей эффективности; истощения рыночного потенциала; отсталость по сравнению с мировыми стандартами; перспективы на других рынках; низкая эффективность управления.

В рамках этой реструктуризации чаще всего вводятся:

1. Пространственная диверсификация - развитие новых внутренних и внешних рынков;
2. Продуктовая диверсификация - развитие новых продуктов как родственных, так и отличных.

Упреждающая имеет место в успешных компаниях, которые предусматривают возможность изменения условий функционирования и стремятся усилить свои ключевые позиции и конкурентные преимущества.

Управленческая реструктуризация связана с изменением организационной структуры организации (предприятия), менеджмента, инновационной, технологической и маркетинговой политики, системы подготовки и переподготовки кадров.

Техническая реструктуризация должна обеспечить организации (предприятию) соответствующий уровень производственного потенциала, технологии, эффективных систем снабжения и др., что позволит производить конкурентоспособную продукцию.

Экономическая реструктуризация призвана обеспечить достаточный уровень рентабельности путем оптимизации капитальных и текущих затрат, объема продаж, сбалансированной ценовой политики и др.

Финансовая реструктуризация касается управления пассивами организации (предприятия), а именно ее задолженностью и предусматривает изменение структуры пассивов путем: отсрочки погашения задолженности; снижение процентной ставки по задолженности; определение более выгодной для организации (предприятия) схемы погашения задолженности; замены части задолженности на акции; аннулирования доли или всей задолженности; получения от кредиторов новых займов или гарантий.



Реструктуризация собственности касается смены собственника государственных предприятий и изменения собственности из-за изменения участия в капитале и др.

Оперативная реструктуризация рассчитана на несколько месяцев, и организация (предприятие) решает вопрос повышения своей ликвидности за счет внутренних ресурсов в рамках санационной реструктуризации. Она заключается в: создании или выделении новых структурных подразделений организации (предприятия); оперативном снижении дебиторской задолженности; уменьшении размера оборотных фондов через выявление и реализацию излишних запасов; сокращении объемов основных фондов через реализацию лишнего оборудования, транспортных средств и тому подобное; оценке и прекращении осуществления неэффективных инвестиций и др.

Стратегическая реструктуризация осуществляется в долгосрочном периоде, базируется на результатах оперативной реструктуризации и предусматривает привлечение как внутренних, так и внешних источников финансирования в пределах адаптационной и опережающей реструктуризации. Она может предусматривать такие действия, как: диверсификация производства; завоевание новых рынков сбыта; приобретение нового оборудования; внедрение новейших технологий; сертификация производства; реструктуризация организационной структуры организации (предприятия); повышение квалификации персонала; реструктуризация собственности; купля-продажа бизнеса.

В литературных источниках, посвященных исследованию реструктуризации организаций (предприятий) в зависимости от характера применяемых мер различают следующие формы реструктуризации:

- 1) реструктуризация производства;
- 2) реструктуризация активов;
- 3) финансовая реструктуризация;
- 4) корпоративная реструктуризация (реорганизация).

Реструктуризация производства предусматривает внесение изменений в организационной и производственно-хозяйственной сферы организации (предприятия) с целью повышения ее рентабельности и конкурентоспособности.

Речь идет прежде всего о таких мероприятиях:

- смена руководства организации (предприятия);
- внедрение новых, прогрессивных форм и методов управления;
- диверсификация ассортимента продукции;
- улучшение качества продукции;
- повышение эффективности маркетинга;
- уменьшение затрат на производство;
- сокращение численности занятых в организации (предприятии);

Реструктуризация активов предусматривает:

- продажу части основных фондов;
- продажу излишнего оборудования, запасов сырья и материалов и тому подобное;
- продажу отдельных подразделений организации (предприятия);
- возвратный лизинг;
- реализацию отдельных видов финансовых вложений;
- рефинансирование дебиторской задолженности.

Финансовая реструктуризация связана с изменением структуры и размеров собственного и заемного капитала, а также с изменениями в инвестиционной деятельности организации (предприятия). Итак, это следующие мероприятия:

- реструктуризация задолженности перед кредиторами;
- получение дополнительных кредитов;
- увеличение уставного фонда;
- замораживание инвестиционных вложений.

Корпоративная реструктуризация (сложная). Последняя предусматривает реорганизацию организации (предприятия), имеющего

целью сменить владельца уставного фонда, создание новых юридических лиц и (или) новую организационно-правовую форму деятельности. В рамках такой реструктуризации выполняют:

- частичную или полную приватизацию;
- разделение крупных организаций (предприятий) на части;
- выделение из крупных организаций (предприятий) тех или иных подразделений, в том числе объектов соцкультбыта и других подразделений;
- присоединение к другим или слияние с другими, более мощными организациями (предприятиями).

#### 2.4 Разработка программы реструктуризации

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

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

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

Анализируя стратегию организации (предприятия), менеджеры должны сконцентрировать своё внимание на следующих пяти моментах:

1. Эффективность текущей стратегии.
2. Сила и слабость, возможности и угрозы организации (предприятия).
3. Конкурентоспособность цен и издержек организации (предприятия).

В этом случае используется стратегический анализ издержек.

4. Оценка прочности конкурентной позиции организации (предприятия).

5. Выявление проблем, вызвавших кризис в организации (предприятии). Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния организации (предприятия) на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Без чёткой формулировки проблем, вызвавших кризис в организации (предприятии), нельзя приступить к разработке реструктуризации, которая предусматривает либо внесение в стратегию организации (предприятия) небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

## 2.5 Сущность механизма санации

Санация – реорганизационная процедура. Она заключается в том, что организации (предприятию)-должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

Санация организации (предприятия) проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если организация (предприятие) в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если сама организация (предприятие), обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве одновременно предлагает условия своей санации;

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования

кредиторов и организации (предприятия)-должника и выполнить его обязательства перед бюджетом.

В зависимости от глубины кризиса организации (предприятия) и условий предоставления ей внешней помощи, различают два вида санации, каждая из которых имеет ряд форм.

1. Санация организации (предприятия), направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемой организации (предприятия)). Такая санация обычно осуществляется для помощи организации (предприятию) в устранении ее неплатежеспособности, если ее кризисное состояние рассматривается как временное явление:

– погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме санруются только государственные предприятия;

– погашение долга организации (предприятия) за счет целевого банковского кредита. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим организацию (предприятие), после тщательного аудита деятельности последней;

– перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любая организация (предприятие), осуществляющее предпринимательскую деятельность, которое пожелало принять участие в санации организации (предприятия)-должника;

– выпуск облигаций (и других ценных бумаг) под гарантию санатора. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим организацию (предприятие).

2. Санация организации (предприятия) с изменением, как правило, статуса юридического лица санлируемой организации (предприятия). Эта форма санации носит название реорганизации организации (предприятия) и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т. п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация). Она

осуществляется при более глубоком кризисном состоянии организации (предприятия).

Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в соглашении и под контролем арбитражного суда.

Санация завершается по достижению ее цели прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) организации (предприятия) либо в случае ее неэффективности решением арбитражного суда о признании организации (предприятия) несостоятельной (банкротом) и открытии конкурсного производства.

## 2.6 Программа санационных мероприятий финансово-экономического характера

Анализ финансового состояния должен содержать оценку общей стоимости имущества, активов и пассивов баланса, их структуру, анализ нематериальных активов, анализ кредиторской и дебиторской задолженности, анализ себестоимости и рентабельности продукции. Важнейшими показателями, характеризующими уровень финансового состояния организации (предприятия), являются коэффициенты абсолютной ликвидности и платежеспособности.

На основании результатов анализа делается вывод относительно ликвидации организации (предприятия) посредством процедуры банкротства или целесообразности ее реорганизации. Если принято решение о реорганизации организации (предприятия), необходимо составить проект мероприятий по реорганизации.

Проект реструктуризации должен содержать:

а) экономическое обоснование необходимости проведения реструктуризации;

б) предложения относительно форм и методов реструктуризации;

в) пути решения финансовых, социальных и других проблем, связанных с реструктуризацией;

г) затраты на проведение реструктуризации и источники их финансирования;

д) конкретные мероприятия, направленные на реализацию проекта.

Выбор тех или иных форм и методов выхода организации (предприятия) из кризиса зависит от ожидаемых результатов их применения, необходимых для этого средств и возможностей их привлечения. Реорганизация (реструктуризация) организации (предприятия) может включать в себя следующие мероприятия: замена руководства организации (предприятием); частичная или полная приватизация; частичное закрытие; проведение процедуры банкротства; разделение больших организаций (предприятий) на части; отделение от организаций (предприятий) непрофильных структурных подразделений; освобождение организаций (предприятий) от объектов социально-культурного назначения; продажа (или предоставление в аренду) части основных фондов организаций (предприятий); продажа лишнего оборудования, материалов и т.д.; сокращение численности занятых в организации (предприятии).

Важнейшим условием для принятия решения о выборе конкретных реорганизационных мероприятий является наличие технико-экономического обоснования целесообразности их проведения. При проведении реструктуризации организации (предприятия) путем ее разукрупнения обязательным является наличие бизнес-планов новых организаций (предприятий).

Условия проведения санации государственных предприятий путем реорганизации, то есть полного или частичного изменения собственника его уставного фонда, согласовываются с органом, уполномоченным управлять государственным имуществом, и Антимонопольным комитетом страны в пределах его компетенции, а условия проведения санации путем приватизации – с соответствующим органом приватизации.

Практика финансового оздоровления организаций (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что наиболее оптимальной организационно-правовой формой юридического лица должника для проведения санационной реструктуризации является акционерное общество.

Организация бизнеса в форме акционерного общества дает возможность легко заменить собственника его уставного фонда путем соглашения между санатором и акционерами о передаче части акций санатору в обмен на погашение им долга общества. Данная форма реструктуризации очень перспективна с точки зрения углубляющегося процесса корпоратизации государственных предприятий. Продажа пакетов акций, принадлежащих государству в уставном фонде акционерного общества, возможна, например, на конкурсных аукционах под конкретные санационные обязательства инвестора.

Антимонопольным законодательством предусмотрено, что в отдельных случаях, такие виды санационных (реорганизационных) мероприятий, как слияние, поглощение, присоединение, приобретение активов, частей (акций, паев) других организаций (предприятий) могут осуществляться только при условии получения согласия на их проведение Антимонопольного комитета. В этой связи, в состав рабочих групп по вопросам реорганизации могут входить также представители Антимонопольного комитета.

Такая форма реорганизации как слияние осуществляется путем объединения организации (предприятия), которая находится в кризисе, с другой, финансово устойчивой организацией (предприятием). В результате чего, организация (предприятие)-должник исключается из Государственного реестра и теряет свой юридический статус. Бухгалтерские балансы обеих организаций (предприятий) консолидируются.

Поглощение осуществляется путем приобретения финансово-несостоятельной организации (предприятия) организацией (предприятием)-санатором. При разукрупнении, выделенные в процессе разделения



организации (предприятия), получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждой из них на основе разделительного баланса. Если организации (предприятия) злоупотребляют монопольным положением на рынке, то может быть принято решение о принудительном разделении данных монопольных образований. Реорганизация организации (предприятия), которая подлежит принудительному разделению, осуществляется монополистом по его собственному усмотрению, при условии ликвидации данного монопольного формирования на рынке. Принудительное разделение не применяется в случае: а) невозможности организационного или территориального отделения организаций (предприятий), структурных подразделений или структурных единиц; б) существования тесной технологической связи организаций (предприятий), структурных подразделений.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие экономической безопасности организации, ее причины и проблемы.
2. Показатели и индикаторы экономической безопасности организации.
3. Классификация и оценка экономической безопасности организации.
4. Мониторинг деятельности организации.
5. Сущность и необходимость реструктуризации организации.
6. Оценочные показатели результатов реструктуризации.
7. Виды реструктуризации, их характеристика.
8. Разработка программы реструктуризации.
9. Сущность механизма санации.
10. Программа санационных мероприятий финансово-экономического характера.
11. Составить структурно-логические схемы по материалу лекции.
12. Повторить пройденный материал по дисциплине.