

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/73EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/73EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/73EVN215>)

**УДК 332.146.2**

**Ярошевич Максим Валерьевич**  
ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет  
технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Старший преподаватель кафедры «Финансы и кредит»  
E-mail: maks986fish@rambler.ru

## **Современные подходы к антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятиях малого бизнеса**

---

<sup>1</sup> 109004 Москва, Земляной вал, 73

**Аннотация.** В данной статье изучены современные подходы к антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятиях малого бизнеса. В данной статье раскрыта основная сущность антикризисного управления, исследованы принципы построения системы антикризисного управления, использованы современные подходы и методики предупреждению банкротства рассматриваемого предприятия. Кроме повышенного интереса к исследованию проблем антикризисного управления, оценки и предупреждения банкротства, актуальность данной работы обусловлена финансовым состоянием рассматриваемого предприятия, близким к банкротному, и необходимостью разработки антикризисных мер по управлению данным предприятием в условиях российского финансового кризиса. Исследованы причины возникновения кризисных ситуаций на предприятии. Выявлены факторы, повлиявшие на банкротство анализируемого предприятия. Разработаны конкретные предложения по предупреждению банкротства рассматриваемого предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисное управление; банкротство; предприятия малого бизнеса; финансовый кризис.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ярошевич М.В. Современные подходы к антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятиях малого бизнеса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/73EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:  
10.15862/73EVN215

Значительную роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент (рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства) [1-4].

Для разработки программы предупреждения банкротства на предприятии и выхода из кризиса необходимо провести полноценный анализ финансового состояния и всей хозяйственной деятельности предприятия [2].

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно должна осуществляться по следующим этапам: устранение неплатежеспособности; восстановление финансовой устойчивости; обеспечение финансового равновесия в длительном периоде [3].

Кроме анализа финансового состояния, безусловно, исследуется и весь процесс функционирования предприятия. Кризисное состояние предприятия характеризуется не только плохим его финансовым состоянием и состоянием его финансовых ресурсов. Анализ или диагностика комплексного состояния предприятия, то есть определение состояния объекта исследования – предприятия, организации, фирмы, или предмета исследования – его финансового положения или результатов (итогов) его финансово-хозяйственной деятельности, должны проводиться посредством реализации комплекса исследовательских процедур [4].

Основные критерии диагностики состояния предприятия: *критерии эффективности производственной деятельности* - для повышения эффективности производственной деятельности необходимы: экономия трудовых и сырьевых ресурсов; увеличение объемов производства; снижение накладных расходов; уменьшение транспортных расходов и расходов, связанных с хранением продукции; *критерии маневренности производства* - необходимо найти резервы производственных мощностей (и максимально задействовать), осуществить оптимизацию запасов, как готовой продукции, так и сырья, материалов и комплектующих изделий, необходимых предприятию для осуществления производственной деятельности (производство должно работать ритмично, без сбоев, не испытывать недостатка в сырье и материалах, но в тоже время излишки запасов следует полностью исключить), необходимо оценить эффективность связей между технологическими функциями; *критерии гибкости стратегии* - оценивают способность предприятия реагировать на изменения окружающей среды. К основным показателям следует отнести возможность изменения структуры производственных фондов и имеющихся в распоряжении предприятия мощностей для производства нового вида продукции, стимулирование нововведений и новаций, научно-технический уровень организации производства на предприятии; уровень квалификации работников предприятия [5].

Кроме основных критериев оценки следует использовать такие дополнительные критерии диагностики как критерии наличия следующих видов ресурсов: финансовых, трудовых, материальных и информационных [6].

После комплексной диагностики состояния предприятия необходимо проанализировать положение предприятия на рынке и спрос на продукцию предприятия, а результатом всестороннего анализа должен стать план по выведению предприятия из кризиса [7].

Далее проведем анализ финансового состояния предприятия малого бизнеса на предмет возможного наступления банкротства. Анализируемое предприятие занимается производством металлических изделий, конструкций и конструктивов, а также оказывает услуги по металлообработке. Среди всего перечня продукции и услуг анализируемого предприятия стоит выделить изготовление металлических шкафов, корпусов, открытых стоек,

приборных кожухов, каркасов, панелей и скоб, как стандартных размеров, так и по индивидуальным заказываем размерам заказчика [8].

Производство анализируемого предприятия оснащено фрезерными, токарными и гибочными станками, сварочными аппаратами конденсаторной приварки метизов, аргодуговой сварки, сварочными полуавтоматами, аппаратами контактной сварки и линией порошковой окраски. Указанные производственные возможности анализируемого предприятия и наличие конструкторского отдела позволяет выполнять практически все виды работ и услуг по изготовлению металлических изделий и металлообработке.

Для определения эффективности деятельности анализируемого предприятия необходимо провести оценку его финансового состояния на 01.01.2015 г.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – финансовая устойчивость, то есть стабильность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе на перспективу; если у предприятия источников финансовых средств достаточно, то предприятие устойчиво. Устойчивое финансовое положение достигается тогда, когда собственные оборотные средства вместе с кредитами банка обеспечивают стабильную работу предприятия, и наоборот, если нарушаются производственный цикл, сроки отгрузки, предприятие работает с перерывами, происходит не ритмичное поступление средств, у предприятия возникают финансовые осложнения и оно становится финансово неустойчивым (с последующим переходом в проблемные и банкротные предприятия).

Классическая методика оценки финансовой устойчивости включает в себя определение типа финансовой устойчивости (в теории выделяют четыре типа – абсолютная устойчивость, нормальное устойчивое состояние, неустойчивое финансовое состояние и кризисное [9]).

Нам важно не просто понять уровень финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия скажем на 01.01.2015 г., а динамику его изменения – за последние два-три года, в случае ухудшения финансовой устойчивости анализируемого предприятия, вероятность наступления банкротства повышается, в обратном случае – наоборот, происходит укрепление финансового состояния и вероятность банкротства снижается. Для определения типа финансовой устойчивости анализируемого предприятия и его изменения за период 2013–2014 гг. проведем расчет излишков или недостатков собственных оборотных средств (С1), собственных и долгосрочных заемных средств (С2) и общей величины источников формирования (С3) [10]. Динамику финансовой устойчивости анализируемого предприятия представим в Таблице 1.

**Таблица 1**

**Определение типа финансовой устойчивости анализируемого предприятия**

Показатель (излишек или недостаток источников формирования запасов)	Абсолютное значение показателя, тыс. руб.		
	2012г.	2013г.	2014г.
Излишек или недостаток собственных оборотных средств (С1)	- 4 867	- 4 497	- 8 029
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (С2)	- 2 347	- 1 977	- 6 819
Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов (сумма собственных, долгосрочных и краткосрочных средств) (С3)	+ 1 253	- 1 977	- 6 819
Состояние ресурсов	$C1 < 0, C2 < 0, C3 > 0$	$C1 < 0, C2 < 0, C3 < 0$	$C1 < 0, C2 < 0, C3 < 0$
Тип финансовой устойчивости	«неустойчивое финансовое состояние»	«кризисное финансовое состояние»	«кризисное финансовое состояние»

Как видно из Табл. 1 уровень финансовой устойчивости у анализируемого предприятия значительно снизился:

- недостаток источников собственных оборотных средств (С1) увеличился с 4 867 тыс. руб. в 2012г. до 8 029 тыс. руб. в 2014г.;
- недостаток собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (С2) также увеличился с 2 347 тыс. руб. (2012г.) до 6 819 тыс. руб. в 2014г.;
- недостаток общей величины источников формирования запасов (С3) на конец 2014г. составил 6 819 тыс. руб., в то время как к концу 2012 года имелся излишек в размере 1 253 тыс. руб.;
- тип финансовой устойчивости анализируемого предприятия изменился с «неустойчивого финансового состояния» до «кризисного финансового состояния».

Для более точной картины финансовой устойчивости анализируемого предприятия необходим расчет ряда показателей по методике, представленной в [11]. Результаты оценки финансовой устойчивости анализируемого предприятия по коэффициентам и показателям представим в Табл. 2.

Таблица 2

**Расчет показателей финансовой устойчивости анализируемого предприятия**

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	Динамика (2012 - 2014гг.)	Критерий оценки
1. Коэффициент финансовой независимости	0,478	0,484	0,472	- 0,006	0,5-0,6
2. Коэффициент финансовой устойчивости	0,514	0,518	0,488	-0,026	0,5-0,6
3. Коэффициент инвестирования	1,822	1,960	2,186	+ 0,364	> 1,0
4. Коэффициент финансирования	0,916	0,938	0,893	- 0,023	> 1,0
5. Коэффициент мобильности	0,293	0,315	0,326	+ 0,033	0,2 – 0,5
6. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	0,697	0,706	0,711	+ 0,014	1/1
7. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах, %	10	15	25	+15	10 – 15

Данные Табл. 2 свидетельствуют об ухудшении финансовой устойчивости анализируемого предприятия за период с 2012 по 2014 год.

- коэффициенты финансовой независимости и устойчивости снизились и не соответствует рекомендуемому диапазону критерия оценки (0,5 – 0,6);
- коэффициент финансирования снизился за исследуемый период (-0,023) и не соответствует на конец 2014 г. критерию оценки;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей несколько улучшилось (0,711), относительно 2012 г. (0,697), однако не соответствует рекомендуемому соотношению, равному 1;
- доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах увеличивается за период 2012–2014 гг. и превышает рекомендуемый процентный порог (10 – 15).

После определения финансовой устойчивости анализируемого предприятия, проведем оценку платежеспособности баланса (иногда называют, ликвидности баланса). Для определения платежеспособности баланса анализируемого предприятия проводим группировку активов по степени их способности превращения в денежные средства и группировку пассивов по степени срочности выполнения/наступления своих обязательств с целью соответствующего сопоставления активов и пассивов [12].

По отчетности анализируемого предприятия проводим группировку активов по степени ликвидности и пассивов по степени наступления обязательств на конец 2013 г. табл. 3:

Таблица 3

**Сводный баланс на 01.01.2013, 01.01.2014 и 01.01.2015гг. и основные финансовые результаты деятельности анализируемого предприятия за 2012, 2013 и 2014 гг.**

№ п/п	Наименование статьи актива/пассива баланса и наименование статьи отчета о прибылях и убытках	За 2012 год, тыс. руб.	За 2013 год, тыс. руб.	За 2014 год, тыс. руб.
<b>АКТИВ (на конец периода)</b>				
1.	Внеоборотные активы, в том числе	18 251	18 344	16 509
1.1	Основные средства	18 251	18 344	16 509
2.	Оборотные активы, в том числе	51 293	55 943	59 994
2.1	Запасы	19 873	22 105	27 607
2.2	Краткосрочная дебиторская задолженность	23 539	25 282	27 864
2.3	Денежные средства	7 881	8 556	4 523
	<b>БАЛАНС</b>	<b>69 544</b>	<b>74 287</b>	<b>76 503</b>
<b>ПАССИВ (на конец периода)</b>				
3.	Капитал и резервы	33 257	35 952	36 087
4.	Долгосрочные обязательства	2 520	2 520	1 210
5.	Краткосрочные кредиты и займы	3 600	-	-
6.	Кредиторская задолженность	30 167	35 815	39 206
	<b>БАЛАНС</b>	<b>69 544</b>	<b>74 287</b>	<b>76 503</b>
<b>Основные финансовые результаты деятельности</b>				
7.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	121 347	122 048	125 421
8.	Себестоимость	103 666	109 710	119 860
9.	Прибыль от реализации продукции, работ, услуг	17 681	12 338	5 561
10.	Чистая прибыль	13 523	9 404	2 426

Наиболее ликвидные активы А1 (денежные средства) = 8 556 тыс. руб.

Быстро реализуемые активы А2 (краткосрочная дебиторская задолженность) = 25 282 тыс. руб.;

Медленно реализуемые активы А3 (запасы) = 22 105 тыс. руб.;

Трудно реализуемые активы А4 (основные средства) = 18 344 тыс. руб.

Наиболее срочные обязательства П1 (краткосрочная кредиторская задолженность) = 35 815 тыс. руб.; Краткосрочные заемные средства П2 (краткосрочные кредиты и займы) = 0 тыс. руб.; Долгосрочные обязательства П3 (долгосрочные обязательства) = 2 520 тыс. руб.; Постоянные пассивы П4 (капитал и резервы) = 35 952 тыс. руб.

По отчетности анализируемого предприятия проводим аналогичным образом группировку активов по степени ликвидности и пассивов по степени наступления обязательств на конец 2014 г.

В Таблице 4 сопоставим сгруппированные активы и пассивы и определим платежеспособность баланса анализируемого предприятия.

**Таблица 4**

**Определение платежеспособности баланса анализируемого предприятия**

Актив	На начало 2014 г.	На начало 2015 г.	Пассив	На начало 2014 г.	На начало 2015 г.	Платежный излишек или недостаток, +/-	
						На начало 2014 г.	На начало 2015 г.
A1	8 556	35 815	П1	4 523	39 206	- 27 259	- 34 683
A2	25 282	0	П2	27 864	0	+ 25 282	+ 27 864
A3	22 105	2 520	П3	27 607	1 210	+ 19 585	+ 26 397
A4	18 344	35 952	П4	16 509	36 087	- 17 608	- 19 578
Баланс	74 287	74 287	Баланс	76 503	76 503	-	-

Данные Табл. 4 свидетельствуют об отсутствии платежеспособности баланса анализируемого предприятия (наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства – платежный недостаток на начало 2015 г. составляет 34 683 тыс. руб.) и росте этого платежного недостатка (если на начало 2014 г. он составлял 27 259 тыс. руб., то на начало 2015 г. платежный недостаток вырос и составил 34 683 тыс. руб., то есть увеличение платежного недостатка составило 7 424 тыс. руб.). Далее рассмотрим итоги деятельности анализируемого предприятия с точки зрения динамики прибыли и рентабельности за период 2012–2014 гг.

**Таблица 5**

**Основные финансовые результаты деятельности анализируемого предприятия за 2012, 2013 и 2014 гг.**

№ п/п	Наименование	За 2012 год, тыс. руб.	За 2013 год, тыс. руб.	За 2014 год, тыс. руб.
1.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	121 347	122 048	125 421
2.	Себестоимость	103 666	109 710	119 860
3.	Прибыль от реализации продукции, работ, услуг	17 681	12 338	5 561
4.	Чистая прибыль	13 523	9 404	2 426
5.	Рентабельность реализации продукции (п. 3 / п. 2), %	17,1	11,2	4,6
6.	Общая рентабельность (п. 4 / п. 1)	11,1	7,7	1,9

Данные Табл. 5 свидетельствуют о значительном падении уровня прибыли и рентабельности анализируемого предприятия:

- прибыль от реализации снизилась с 17 681 до 5 561 тыс. руб.;
- чистая прибыль снизилась с 13 523 до 2 426 тыс. руб.;
- рентабельность реализации продукции снизилась с 17,1 до 4,6%, а общая рентабельность – с 11,1 до 1,9%. Можно видеть, что в 2012 г. у анализируемого предприятия эффективность реализации продукции находилась на очень высоком уровне (17,1%), в 2013 г. данный уровень снизился до 11,2%, а в 2014г. он сократился до 4,6%. Данная отрицательная динамика свидетельствует о



значительном снижении эффективности реализации продукции анализируемого предприятия.

Эффективность деятельности анализируемого предприятия в период с 2012 по 2014 год снизилась с 11,1 до 1,9%, а дальнейшее снижение вообще ставит под сомнение эффективность деятельности рассматриваемого предприятия, так существует прямая угроза убыточности его функционирования. Темпы роста выручки от реализации анализируемого предприятия (прирост составил за три года всего 3%) не только не сопровождаются темпами роста прибыли от реализации и чистой прибыли, но и происходит их снижение – прибыли от реализации на 69% (коэффициент роста 0,31), а чистой – на 82% (коэффициент роста 0,18).

Анализ финансовой устойчивости анализируемого предприятия в динамике за период 2012–2014 гг. показал, что финансовое состояние с позиции финансовой устойчивости за рассматриваемый период значительно ухудшилось, и на начало 2015 г. рассматриваемому предприятию можно присвоить тип финансовой устойчивости – «кризисное финансовое состояние». Ряд коэффициентов и показателей финансовой устойчивости не соответствуют рекомендуемым критериям оценки [13].

По результатам проведенного анализа финансового состояния (низкая финансовая устойчивость и неплатежеспособность баланса), итогов деятельности анализируемого предприятия (снижение уровней доходности и рентабельности предприятия, а также не соответствие темпов роста выручки и прибыли) и факторов (как внешних, так и внутренних), повлиявших на ухудшение финансового состояния предприятия, необходимо провести интегральную бальную оценку финансового состояния на предмет возможного банкротства предприятия, согласно методики, представленной в [14].

Для определения класса предприятия с точки зрения возможности наступления банкротства анализируемого предприятия необходим расчет ряда показателей, в соответствии с методикой, представленной в [15].

Коэффициент абсолютной ликвидности анализируемого предприятия = Денежные средства / Краткосрочные обязательства =  $4\,523 / 39\,206 = 0,115$  – это III класс (диапазон баллов 12 - 8) – примерно 8 баллов.

Коэффициент текущей ликвидности анализируемого предприятия = (Денежные средства + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства =  $(4\,523 + 27\,864) / 39\,206 = 0,826$  – это III класс (диапазон баллов 12 - 9) – примерно 9,5 баллов.

Коэффициент общей ликвидности анализируемого предприятия = Суммарные текущие активы / Краткосрочные обязательства =  $59\,994 / 39\,206 = 1,531$  – это III класс (диапазон баллов 10,5 – 7,5) – примерно 9,5 баллов.

Коэффициент финансовой независимости анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. нами был рассчитан при определении финансовой устойчивости, на 01.01.2015 г. он равен 0,472 – это III класс (в соответствии с методикой, представленной в приложении 1) и баллы по данному показателю присваиваются исходя из диапазона (11,4 – 7,4), примерно 9 баллов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. нами был рассчитан при определении финансовой устойчивости, на 01.01.2015 г. он равен 0,326 (коэффициент мобильности на 01.01.2015 г.) – это II класс (в соответствии с методикой, представленной в Приложении 1) и баллы по данному показателю присваиваются исходя из диапазона (12 – 9), примерно 10 баллов.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. =  $36\,087 / 27\,607 = 1,307$  – это I класс и 15 баллов. В Таблице 6

определим класс анализируемого предприятия с точки зрения возможного наступления банкротства.

**Таблица 6**

**Определение класса предприятия анализируемого предприятия, с точки зрения возможного наступления банкротства**

Показатель – критерий оценки	Границы классов, согласно методики оценки	Интегральная бальная оценка анализируемого предприятия				
		Значение коэффициента	Диапазон значений коэффициентов	Диапазон баллов	Бальная оценка по коэффициенту	Присваиваемый класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	III класс, 0,15 – 0,1; 12 – 8	0,115	0,15 – 0,1	12 – 8	8	III
Коэффициент текущей ликвидности	III класс, 0,9 – 0,8; 12 – 9	0,826	0,9 – 0,8	12 – 9	9,5	III
Коэффициент общей ликвидности	III класс, 1,6 – 1,4; 10,5 – 7,5	1,531	1,6 – 1,4	10,5 – 7,5	9,5	III
Коэффициент финансовой независимости	III класс, 0,53 – 0,43; 11,4 – 7,4	0,472	0,53 – 0,43	11,4 – 7,4	9	III
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	II класс, 0,4 – 0,3; 12 – 9	0,326	0,4 – 0,3	12 – 9	10	II
Коэффициент обеспеченности запасов собствен. капиталом	I класс, 1,0 и выше; 15	1,307	1,0 и выше	15	15	I
Интегральная оценка	III класс, 63,9 – 44,1	-	-	63,9 – 44,1	61	III

Сумма баллов по показателям (см. Табл. 6) анализируемого предприятия равна:  $8 + 9,5 + 9,5 + 9 + 10 + 15 = 61$  балл, что соответствует диапазону интегральной оценки (63,9 – 44,1) и III классу – «проблемные предприятия».

Таким образом, анализируемое предприятие малого бизнеса относится к классу «проблемных предприятий» и в случае ухудшения своего финансового состояния предприятие «может перейти в четвертый класс предприятий с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению», то есть попросту оказаться банкротом [16].

На ухудшение финансового состояние анализируемого предприятия повлияли как внешние, так и внутренние факторы. Среди внутренних факторов, приведших к ухудшению финансового состояния анализируемого предприятия, следует особо выделить отсутствие

платежеспособности баланса, значительное снижение уровней доходности и рентабельности и не соответствие темпов роста выручки и прибыли [17].

В условиях общего финансово-экономического кризиса, который коснулся практически всех предприятий (как российских, так и иностранных), анализируемого предприятия необходимо сформировать организационные предложения управления по предупреждению банкротства и максимально задействовать все внутренние ресурсы, что может оказать положительное воздействие на финансовое состояние и позволит «перейти в более высокий класс предприятий – второй», который характеризует предприятия, как «демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные» [18].

По результатам проведенного анализа на предмет возможного наступления банкротства анализируемого предприятия можно определить основные направления деятельности рассматриваемого предприятия по предупреждению банкротства и предложить следующие рекомендации:

- 1) Организация эффективной маркетинговой деятельности на предприятии с целью проработки конъюнктуры рынка и обновления своей клиентской базы, направленной, в конечном счете, на увеличение объемов заказов и выпуска продукции.
- 2) Оптимизация состояния дебиторской задолженности – оценка реальной дебиторской задолженности, выявление просроченной дебиторской задолженности, разработка и реализация мероприятий по взысканию просроченной дебиторской задолженности (как собственными силами, так и с учетом привлечения коллекторских фирм).
- 3) Оптимизация структуры запасов предприятия – запасов сырья и материалов, запасов в незавершенном производстве, запасов готовой продукции – определение наиболее оптимального их размера и периода оборачиваемости.
- 4) Структуризация кредиторской задолженности и погашение наиболее срочных обязательств, за счет получения дополнительных денежных ресурсов (возврат просроченной дебиторской задолженности и оптимизация запасов).
- 5) Анализ издержек производства, разработка конкретных мероприятий по снижению затрат на производство и контроль за основными статьями расходов, связанными с выпуском продукции (прежде всего, энергозатраты, общехозяйственные расходы, потери от брака и остатков покупных материалов).

Прежде всего, разработаем предложения по организации маркетинга анализируемого предприятия.

Анализ организации маркетинговой деятельности показал, что, во-первых, на рассматриваемом предприятии отсутствует обособленное маркетинговое подразделение, и как следствие не определены ни цели, ни задачи, ни функции, не выработана стратегия поведения, нет единой маркетинговой политики и маркетингового плана, а, во-вторых, тот круг задач, которые решаются под управлением генерального и коммерческого директоров анализируемого предприятия, явно не полный и не достаточный.

Для повышения платежеспособности и финансовой устойчивости необходима оптимизация всех финансовых ресурсов, имеющихся у предприятия. По состоянию на 01.01.2015 г. – это запасы в размере 27 607 тыс. руб., краткосрочная дебиторская задолженность в размере 27 864 тыс. руб., денежные средства в сумме 4 523 тыс. руб., что в

целом представляют оборотные активы предприятия, и основные средства в размере 16 509 тыс. руб., которые относятся к внеоборотным активам рассматриваемого предприятия.

Для улучшения финансового состояния анализируемого предприятия и предупреждения банкротства необходимо, прежде всего, оптимизировать структуру оборотных активов рассматриваемого предприятия, и, это касается в первую очередь «крупных» его составляющих – краткосрочной дебиторской задолженности и запасов.

Дебиторская задолженность анализируемого предприятия в размере 27 864 тыс. руб. – это сумма задолженности дебиторами анализируемого предприятия по балансу на 01.01.2015 г., которая возникла на этот момент времени в результате ведения бизнеса, которое в современных условиях без одалживания невозможно, и возникновение задолженностей само по себе не несет никакой угрозы.

Ситуация становится опасной, когда какой-то контрагент анализируемого предприятия отказывается платить по каким-либо причинам или просто затягивает перечисление средств [19].

В таком случае, дебиторская задолженность анализируемого предприятия рискует стать хронической проблемой. Дебиторская задолженность, особенно на крупные суммы, должна подлежать своевременному взысканию [20].

Дебиторская задолженность анализируемого предприятия довольно часто возникает, когда плательщик халатно относится к своим обязанностям, что недопустимо в мире бизнеса и является принципиальным условием [21].

Основной целью Анализируемого предприятия в соответствии с антикризисным планом на ближайшую перспективу должно стать недопущение впредь возникновения ситуации с безнадежной задолженностью, следить за своевременной и в полном объеме уплатой контрагентами по своим обязательствам, а также возврат просроченной задолженности (образовавшейся на 01.01.2015 г.). Рассмотрим проблему невыплаты долгов, с которой столкнулось анализируемое предприятие и способы их ликвидации.

Возврат дебиторской задолженности в принципе осуществим двумя способами – либо собственными силами (специалистами службы финансового директора анализируемого предприятия), либо с привлечением специалистов в данной области со стороны (так называемых «профессионалов со связями» или же коллекторских компаний и бюро) [22]. Причем, за услуги сторонних организаций – коллекторских фирм – придется платить, и не мало, от 10 до 20% от потенциальной суммы возврата задолженности (в редких случаях процент значительно выше), то есть анализируемое предприятие будет нести определенные и значительные финансовые потери, что в сложившемся финансовом состоянии, мягко говоря, абсолютно не своевременно. Необходимо определить, на что может рассчитывать руководство анализируемого предприятия в части грамотной работы с дебиторами, собственными силами, а для этого необходимо оценить реальный размер дебиторской задолженности, исходя из его балансовой стоимости на 01.01.2015 г.

Рассмотрим структуру дебиторской задолженности анализируемого предприятия, при этом вероятность безнадежных долгов оценим на основе экспертных оценок руководителей анализируемого предприятия – финансового директора и директора. Данные Таблицы 7 свидетельствуют о том, что у анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. реальная величина дебиторской задолженности (25 104 тыс. руб.) отличается от балансовой (27 864 тыс. руб.), так как с учетом вероятности безнадежных долгов (среднее процентное значение 9,9%), сумма безнадежных долгов составляет 2 760 тыс. руб.

Таблица 7

**Оценка реального состояния дебиторской задолженности на 01.01.2015 г.  
Анализируемого предприятия**

Показатель	Итого, тыс. руб.	В том числе				
		До 1 месяца	От 1 до 3 мес.	От 3 до 6 мес.	От 6 до 12 мес.	Свыше года
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	27 864	23 540	2 738	1 165	421	-
Вероятность безнадежных долгов, %	9,9	5	25	50	75	-
Сумма безнадежных долгов, тыс. руб.	2 760	1 177	685	583	316	-
Реальная величина задолженности, тыс. руб.	25 104	22 363	2 054	583	105	-

Следует предположить, что финансовому директору анализируемого предприятия в силу занятости обычной «текучкой», контролем за составлением новых договоров и прочими обязанностями, а также по причине «уже сложившихся хороших деловых отношений с контрагентами», или по причине «молчания» фирм-дебиторов, не удастся эффективно взыскать просроченную дебиторскую задолженность.

Под «уже сложившимися хорошими деловыми отношениями с контрагентами» следует понимать обычное доверие обещаниям руководителей фирм-дебиторов («вот-вот...», «пожалуйста, подождите еще немного», «у нас небольшие временные финансовые затруднения», «нам должны перечислить, и мы сразу же перечислим Вам...» и т.д. и т.п.).

Когда финансовое состояние предприятия находится на грани банкротства или близкое к нему, что и происходит с анализируемым предприятием, то следует предпринимать все действия по улучшению состояния своих ресурсов и использовать все свои возможности, тем более законные, а «входить в положение» предприятий-должников – губительно для своего предприятия. Поэтому для анализируемого предприятия необходимо разработать план конкретных действий по взысканию просроченной дебиторской задолженности.

Для востребования просроченной дебиторской задолженности анализируемого предприятия необходимо:

- 1) составить график работы по возврату «просроченной дебиторской задолженности», строго его соблюдать, за день до назначенной даты платежа напоминать о нем фирме-дебитору, уточнять его финансовые возможности, настоятельно просить сделать запрос подтверждения у бухгалтера фирмы-дебитора наличие обозначенной суммы на счету, просить выслать подтверждение платежа по факту перевода денег [23];
- 2) в случае если период просрочки контрагента-дебитора составляет более 3-5 дней, то в соответствии со сроками, прописанными в договорах, необходимо уведомить руководство «фирм-дебиторов» о направлении им официальных заказных писем со своими требованиями [24];

- 3) требования должны содержать угрозу передачи дел на рассмотрение в арбитражный суд в случае отказа в кратчайшие сроки погасить образовавшуюся просроченную дебиторскую задолженность, но уже с учетом всех штрафных санкций, предусмотренных договором или действующим российским законодательством [25];
- 4) при невыполнении соответствующих условий договора по платежам или отказе фирм-дебиторов устранить задолженность в ближайшее время разумно прибегнуть к услугам коллекторских фирм [26].

Стоимость услуг коллекторских фирм оценим в 15% от стоимости дебиторской задолженности, подлежащей возврату (это возможные потери анализируемого предприятия). По данным внутреннего учета анализируемого предприятия – порядка 90% от реальной величины дебиторской задолженности – просроченная, оценим ее: Просроченная дебиторская задолженность =  $0,9 \times 25\,104 = 22\,594$  тыс. руб.

Предположим, что половину просроченной дебиторской задолженности удастся востребовать финансовому директору анализируемого предприятия самостоятельно, без услуг коллекторских фирм, а вторую половину – коллекторской компании, тогда:

- сумма просроченной дебиторской задолженности, которая может быть востребована анализируемого предприятия самостоятельно =  $0,5 \times 22\,594 = 11\,297$  тыс. руб.
- сумма просроченной дебиторской задолженности, которая может быть востребована по договору анализируемого предприятия с коллекторскими компаниями с учетом 15%-ной комиссии =  $11\,297 \times (1 - 0,15) = 9\,602$  тыс. руб. При этом потери (плата за услуги коллекторских компаний) анализируемого предприятия составят 1 695 тыс. руб.

Суммарная дебиторская задолженность, которая может быть востребована предприятием с дебиторов, просрочивших платежи, определяется следующей суммой:  $11\,297 + 9\,602 = 20\,899$  тыс. руб., а потери при этом составят – 1 695 тыс. руб.

Второй крупной составляющей оборотных активов анализируемого предприятия являются запасы (их балансовая стоимость на 01.01.2015г. – 27 607 тыс. руб.).

Сама необходимость образования запасов вызвана, прежде всего, следующими причинами: непрерывностью процессов производства; сезонностью производства и потребления; неравномерностью размещения районов потребления; непредвиденными колебаниями спроса и ритма производства; необходимостью образования страховых резервов запасов [27].

Очевидно, что чем чаще завозятся сырье и материалы, тем с меньшими запасами для анализируемого предприятия может выполнять свой производственный план. В свою очередь частота завоза зависит и от местонахождения поставщиков, и самих условий транспортировки [28].

Рассмотрим структуру и оборачиваемость запасов анализируемого предприятия. Запасы анализируемого предприятия на 01.01.2015г. (27 607 тыс. руб.) по развернутым данным бухгалтерского баланса представлены следующими расходными статьями:

- сырье и материалы в размере 12 012 тыс. руб.;
- затраты в незавершенном производстве на сумму 9 451 тыс. руб.;
- готовая продукция и товары для перепродажи – 6 144 тыс. руб.

Практикой хозяйствования анализируемого предприятия последних трех лет установлено, что для осуществления ритмичного производства и своевременного начала работ по выполнению своих обязательств перед заказчиками, запасы сырья, материалов и других аналогичных ценностей должны составлять в абсолютном выражении столько, чтобы период их оборота примерно равнялся от двух до трех недель [29]. При этом с одной стороны, не происходило излишнего скопления запасов сырья и материалов на складе, то есть неэффективного «омертвления» денежных средств, а с другой стороны, не нарушался производственный цикл рассматриваемого предприятия. Период оборота сырья и материалов (Осм) анализируемого предприятия по данным на 01.01.2015 г. составил:

$$\text{Осм} = (12\ 012 / 119\ 860) \times 360 = 36 \text{ дн.},$$

где запасы сырья и материалов анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. – 12 012 тыс. руб.;

себестоимость анализируемого предприятия за 2015 г. – 119 860 тыс. руб.

Период оборота сырья и материалов (Осм) анализируемого предприятия по данным на 01.01.2014 г. составил:

$$\text{Осм} = (6\ 361 / 109\ 710) \times 360 = 21 \text{ дн.}, \text{ где}$$

6 361 тыс. руб. – запасы сырья и материалов анализируемого предприятия на 01.01.2014 г.,

109 710 тыс. руб. – себестоимость анализируемого предприятия за 2015 г.

Как видно, за 2015 год, запасы сырья и материалов анализируемого предприятия увеличились с 6 361 до 12 012, что составляет в процентах прирост 88,8%, в то время себестоимость выросла с 109 710 до 119 860 тыс. руб., или на 9,3%, а выручка от реализации продукции возросла с 122 048 до 125 421 тыс. руб. (или на 2,8%). Получается, что при росте выручки на 2,8%, себестоимость возросла на 9,3%, а запасы на 88,8%.

Рост запасов сырья и материалов анализируемого предприятия в абсолютном выражении (с 6 361 до 12 012 тыс. руб.) не обоснован, а период оборота с 21 до 36 дней. значительно вырос и явно завышен.

Оптимальный размер запасов сырья и материалов анализируемого предприятия, необходимый для осуществления бесперебойного производственного цикла, оценим исходя из периода их оборота в три недели, то есть в 21 день, а в качестве значения себестоимости реализованной продукции, примем значение анализируемого предприятия за 2014г. (хотя в теории рекомендуется брать среднее значение за последние два отчетных периода):

$$З = (\text{Оптимальный период оборота сырья и материалов} \times \text{Себестоимость}) / 360 = 21 \times 119\ 860 / 360 = 6\ 992 \text{ тыс. руб.}, \text{ где}$$

Себестоимость анализируемого предприятия за 2015 г. = 119 860 тыс. руб.;

Оптимальный период оборота сырья и материалов анализируемого предприятия = 21 дн.

За счет сокращения запасов сырья и материалов с 12 012 до 6 992 тыс. руб. анализируемого предприятия может сократить свою кредиторскую задолженность на разницу между действительным значением на 01.01.2015 г. сырья и материалов (12 012 тыс. руб.) и оценочным (6 992 тыс. руб.), то есть на 5 020 тыс. руб.

Для анализа затрат в незавершенном производстве (на общую сумму 9 451 тыс. руб.) с целью рекомендаций по их оптимизации следует знать тонкости и особенности организации производственного процесса у анализируемого предприятия, всех (или по крайней мере

основных) участков работы предприятия, а для выявления резервов повышения эффективности производственной деятельности требуется время, относительно свободный доступ и достаточно высокий профессиональный уровень (умение разбираться в управленческой экономике, в технологических особенностях и в специфике работы кадров предприятия) – по этим причинам дать соответствующие рекомендации по оптимизации затрат в незавершенном производстве анализируемого предприятия не представляется возможным [30].

Готовая продукция и товары для перепродажи анализируемого предприятия на 01.01.2015 г. составляют 6 144 тыс. руб., причем из них продукция на сумму 2 536 тыс. руб. может быть реализована и отгружена незамедлительно, однако по разным причинам этого не произошло – в основном, не подписаны акты сдачи-приемки работ из-за отсутствия представителей заказчика (которые в ряде случаев намеренно оттягивают дату приемки работ), а как следствие не осуществлены окончательные расчеты (основной причиной является просьба контрагента немного повременить и отсрочить оплату).

В итоге анализируемое предприятие не получает денежные средства за уже выполненную работу, то есть за выполненные обязательства перед заказчиком, лишается наиболее ликвидных оборотных средств – денег, и кроме того, бесплатно осуществляет услуги по хранению продукции покупателей, то есть по сути осуществляет абсолютно не выгодное их кредитование.

Руководству анализируемого предприятия необходимо направить усилия на получение причитающихся денежных средств, уведомить заказчика, назначить дату сдачи-приемки готовой продукции, оформить пакет необходимых документов (акт сдачи-приемки, товарно-транспортная накладная и счет-фактура) для инициирования отгрузки готовой продукции, а в тех случаях, когда заказчик не может исполнить свои финансовые обязательства и забрать готовую продукцию, необходимо составлять дополнительные договора на ответственное хранение или отгружать продукцию заказчику, сильно нарушившего сроки платежей, уже с учетом выплат им штрафов, пеней и неустоек, указанных в договорах. В итоге, при соответствующей организации работы с заказчиками, затягивающими оплату за готовую продукцию, анализируемое предприятие может в относительно небольшие сроки получить 2 536 тыс. руб. и направить данные средства на погашение своей кредиторской задолженности.

Далее проведем оценку эффективности реализации мероприятий по оптимизации дебиторской задолженности и запасов анализируемого предприятия с точки зрения изменения его финансового состояния [31].

В случае реализации разработанных мероприятий по оптимизации управления дебиторской задолженности и запасов анализируемого предприятия может:

- 1) востребовать собственными силами с дебиторов, просрочивших платежи, 11 297 тыс. руб. (сократить на эту сумму кредиторскую задолженность);
- 2) востребовать с дебиторов, просрочивших платежи, при помощи услуг коллекторских фирм 9 602 тыс. руб. (пополнить денежные средства на данную сумму);
- 3) за счет формирования оптимального размера запасов сырья и материалов сократить свою кредиторскую задолженность на 5 020 тыс. руб.;
- 4) за счет получения денежных средств за отгрузку части готовой продукции, вывоз которой намеренно затягивает заказчик, сократить свою кредиторскую задолженность на 2 536 тыс. руб.



При этом потери анализируемого предприятия определяются с одной стороны стоимостью оплаты услуг коллекторским фирмам за востребование с дебиторов части просроченной дебиторской задолженности в сумме 1 695 тыс. руб., а с другой стороны суммой безнадежной дебиторской задолженности в размере 2 760 тыс. руб.

Для оценки изменения финансового состояния анализируемого предприятия необходимо составить прогнозный баланс (см. Табл. 8).

**Таблица 8**

**Прогнозный баланс анализируемого предприятия с учетом рекомендаций**

Актив	код показателя	на 01.01.2015г.	прогноз с учетом рекомендаций
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	120	16 509	16 509
Итого по разделу I	190	16 509	16 509
<b>II.оборотные средства</b>			
Запасы, в том числе:	210	27 607	20 051
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	12 012	6 992
затраты в незавершенном производстве	213	9 451	9 451
готовая продукция и товары для перепродажи	214	6 144	3 608
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	27 864	2 510
Денежные средства	260	4 523	14 125
Итого по разделу II	290	59 994	36 686
Баланс	300	76 503	53 195
<b>Пассив</b>			
III. Капитал и резервы	490	36 087	31 632
IV. Долгосрочные обязательства	590	1 210	1 210
VI. Краткосрочные обязательства	690	39 206	20 353
Баланс	700	76 503	53 195

По прогнозному балансу (см. Табл. 8) необходимо провести расчет тех коэффициентов анализируемого предприятия, которые мы использовали для определения класса предприятия с точки зрения возможного наступления банкротства, и определить новую интегральную балльную оценку анализируемого предприятия [32].

Коэффициент абсолютной ликвидности анализируемого предприятия = Денежные средства / Краткосрочные обязательства = 14 125 / 20 353 = 0,69 – это I класс (0,25 и выше) – 20 баллов.

Коэффициент текущей ликвидности анализируемого предприятия = (Денежные средства + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства = (14 125 + 2 510) / 20 353 = 0,817 – это III класс (0,9 – 0,8) – присваиваем 9 баллов.

Коэффициент общей ликвидности анализируемого предприятия = Суммарные текущие активы / Краткосрочные обязательства = 36 686 / 20 353 = 1,8 – это II класс (1,9 – 1,7) – присваиваем 13 баллов.

Коэффициент финансовой независимости анализируемого предприятия = Капитал и резервы / Валюта баланса = 31 632 / 53 195 = 0,595 – это II класс (0,59 – 0,54) и баллы по данному показателю присваиваются исходя из диапазона (15 – 11,5) – 15 баллов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами анализируемого предприятия = (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы = (31 632 – 16 509) / 36 686 = 0,412 – это II класс и 12 баллов по данному показателю присваиваем исходя из диапазона (12 – 9).

Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом анализируемого предприятия по условно-расчетному балансу = 31 632 / 20 051 = 1,578 – это I класс и присваиваем 15 баллов.

В Таблице 9 определим класс анализируемого предприятия с точки зрения возможного наступления банкротства с учетом реализации предлагаемых антикризисных мероприятий [33].

**Таблица 9**

**Прогноз возможного класса предприятия анализируемого предприятия с точки зрения наступления банкротства с учетом реализации антикризисных мероприятий**

Показатель – критерий оценки	Границы классов, согласно методики оценки	Интегральная бальная оценка анализируемого предприятия				
		Значение коэфф.	Диапазон значений коэфф.	Диапазон баллов	Бальная оценка по коэфф.	Присваиваемый класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	I класс, 0,25 и выше, 20	0,69	0,25 и выше	20	20	I
Коэффициент текущей ликвидности	III класс, 0,9 – 0,8; 12 – 9	0,817	0,9 – 0,8	12 – 9	9	III
Коэффициент общей ликвидности	II класс, 1,9 – 1,7; 15 – 10,5	1,8	1,9 – 1,7	15 – 10,5	13	II
Коэффициент финансовой независимости	II класс, 0,59–0,54; 15 – 11,5	0,595	0,59 – 0,54	15 – 11,5	15	II
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	II класс, 0,4 – 0,3; 12 – 9	0,412	0,4 – 0,3	12 – 9	12	II
Коэффициент обеспеченности запасов собств. капиталом	I класс, 1,0 и выше; 15	1,578	1,0 и выше	15	15	I
Сумма баллов	II класс	-	-	85 – 63,9	84	II

Сумма баллов по показателям (см. Табл. 9) анализируемого предприятия в случае реализации предлагаемых антикризисных мероприятий равна 84 баллам, что соответствует диапазону интегральной оценки (85 – 63,9) и второму классу предприятий с точки зрения

возможного наступления банкротства – «предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные». Это означает, что предложенные в работе антикризисные мероприятия эффективны, а финансовое состояние анализируемого предприятия улучшается и «уходит из зоны банкротства» [34].

В заключении необходимо отметить, что анализ финансовой устойчивости анализируемого предприятия в динамике за период 2012–2014 гг. показал, что финансовое состояние с позиции финансовой устойчивости за рассматриваемый период значительно ухудшилось, и на начало 2015 г. рассматриваемому предприятию можно присвоить тип финансовой устойчивости – «кризисное финансовое состояние». Целый ряд коэффициентов и показателей финансовой устойчивости не соответствуют рекомендуемым критериям оценки и динамика данных показателей отрицательна.

Баланс анализируемого предприятия платежеспособным назвать нельзя – наиболее ликвидные активы не покрывают (не обеспечивают) наиболее срочные обязательства. На начало 2015 г. платежный недостаток анализируемого предприятия составляет 34 683 тыс. руб., и по отношению к предыдущему году он вырос на 7 424 тыс. руб. У анализируемого предприятия за период 2012–2014 гг. произошло падение прибыли от реализации с 17 681 до 5 561 тыс. руб., чистой прибыли с 13 523 до 2 426 тыс. руб., снижение уровня рентабельности реализации продукции (с 17,1 до 4,6%), снижение общей рентабельности (с 11,1 до 1,9%) и темпы роста выручки от реализации не обеспечивают прибыльность рассматриваемого предприятия.

На ухудшение финансового состояния анализируемого предприятия повлияли как внешние, так и внутренние факторы. Среди внутренних факторов, приведших к ухудшению финансового состояния анализируемого предприятия, следует, прежде всего, назвать: – недостаточное знание конъюнктуры рынка (отсутствие организации эффективной маркетинговой деятельности на предприятии); – зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей (устарела клиентская база); – неэффективный финансовый менеджмент приведший, в конечном счете, к низкой финансовой устойчивости предприятия, отсутствию платежеспособности баланса, значительному снижению уровней доходности и рентабельности и не соответствию темпов роста выручки и прибыли; – отсутствие гибкости в управлении (например, организационная структура практически не менялась в течение последних трех-четырех лет) [35].

По результатам интегральной балльной оценке можно заключить, что анализируемое предприятие относится к классу «проблемных предприятий» и в случае ухудшения своего финансового состояния предприятие «может перейти в четвертый класс предприятий с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению», то есть попросту оказаться банкротом.

В случае реализации разработанных рекомендаций и мероприятий по оптимизации управления дебиторской задолженностью и запасами анализируемого предприятия может:

- 1) востребовать собственными силами с дебиторов, просрочивших платежи, 11 297 тыс. руб. (сократить на эту сумму кредиторскую задолженность);
- 2) востребовать с дебиторов, просрочивших платежи, при помощи услуг коллекторских фирм 9 602 тыс. руб. (пополнить денежные средства);
- 3) за счет формирования оптимального размера запасов сырья и материалов сократить свою кредиторскую задолженность на 5 020 тыс. руб.;

- 4) за счет получения денежных средств за отгрузку части готовой продукции, вывоз которой намеренно затягивает заказчик, сократить свою кредиторскую задолженность на 2 536 тыс. руб.

В случае реализации предлагаемых антикризисных мероприятий состояние финансовых ресурсов анализируемого предприятия становится таким, что интегральная бальная оценка на предмет возможного наступления банкротства позволяет анализируемого предприятия перейти из класса «проблемных предприятий» в класс «предприятий, демонстрирующих некоторую степень риска по задолженности, но которые еще не рассматриваются как рискованные». Это означает, что предложенные в работе антикризисные мероприятия эффективны, финансовое состояние улучшается и анализируемое предприятие «уходит из зоны банкротства».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Борисова Т.А. Таможенная политика как фактор обеспечения устойчивости российской экономики. Сб. научных трудов, М.: РАНХГС, 2011.
2. Борисова Т.А. Таможенная политика - факторы устойчивости российской экономики. Сборник материалов конференции: «Экономическая устойчивость хозяйственных систем» - М., РАНХГС, 2011.
3. Борисова Т.А. Россия и ВТО? - Брошюра. - М.: РИО РТА, 2007.
4. Воронин С.В., Филатов В.В. Концептуальные особенности возникновения специфической модели финансового менеджмента в России. Мат-лы VII Международной научной конференции: «Образование – экономика - право: процессы трансформации и критерии эффективности», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.: МИЭМП, 2011, - с. 264-267.
5. Воронина М.В. Источники и проблемы финансирования бизнеса в АПК. Научно - практический журнал. «Мир Агробизнеса», Издательство «Пищевая промышленность», №1, 2013.
6. Гончаров В.Д., Котеев С.В., Подлесная Л.В.. Инновационное развитие агропромышленного комплекса России. – М. ИНЭК, 2012 - 172 с.
7. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Богданова И.С. [Текст]: Управление стоимостью и оценка активов предприятия. Ч.1. Основные понятия и подходы к оценке бизнеса, оценка материальных активов предприятия. Учебно-практическое пособие с тестовыми заданиями в 2ух частях, с грифом УМО. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2012 г. - 472 с.
8. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Богданова И.С. [Текст]: Управление стоимостью и оценка активов предприятия. Ч.2. Организационное обеспечение, оценка финансово-хозяйственной деятельности и нематериальных активов предприятия. Учебно-практическое пособие с тестовыми заданиями в 2ух частях, с грифом УМО. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2012 г. - 350 с.
9. Научно-техническое развитие как инновационный фактор экономического роста. [Текст]: Коллективная монография. / Ашальян Л.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Паластина И.П., Положенцева И.В., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2014. - 446 с.
10. Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А., Нурмагомедова Н.В., Филатов В.В. Управление несостоятельностью (банкротством) предприятия с применением статистических и математических методов. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» №2 – Выпуск №2 (33), Издательство «Грамота», 2011 – с. 180-184.
11. Нурмагомедова Н.В., Филатов В.В. Концептуальные особенности современного финансового менеджмента в России. Мат-лы VII Международной научной конференции: «Образование – экономика - право: процессы трансформации и критерии эффективности», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МИЭМП, 2011, - с. 300-302.
12. Положенцев В.И., Филатов В.В., Нурмагомедова Н.В., Сафронов Б.И., Дадугин М.В. Методы оптимизации управления финансовым состоянием предприятий, активно использующих лизинг. Научно-теоретический журнал «Актуальные

- проблемы современной науки» – Выпуск №2 (58), Издательство «Спутник+», 2011 – с. 19-24.
13. Положенцев В.И., Филатов В.В., Нурмагомедова Н.В., Сафронов Б.И., Дадугин М.В. Методы оптимизации управления финансовым состоянием предприятий, активно использующих лизинг. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки» – Выпуск №2 (58), Издательство «Спутник+», 2011 – с. 19-24.
  14. Симонова В.А. Капитал предприятия, его определение, сущность и структура. М.: Спутник+, 2008, №2, 15 с.
  15. Симонова В.А. Реструктуризация активов как метод формирования эффективной структуры капитала промышленного предприятия. М.: МГТУ, 2008, т.3, 7 с.
  16. Симонова В.А. Формирование эффективной структуры активов предприятия. Экономические науки. 2009. №61. с. 232-236.
  17. Симонова В.А. Структура имущества промышленных предприятий: Законодательство РФ против реалий бизнеса. М.: ВЗФЭИ, 2010, т.1,2, 5 с.
  18. Симонова В.А. Анализ экономических показателей промышленного предприятия. Бухгалтерский учет. Научно-практический журнал. 2010, №3, 7 с.
  19. Симонова В.А. Методы оптимизации технологических активов бизнес-процессов промышленных предприятий. Журнал «Транспортное дело России» №10, 2010, 7 с.
  20. Симонова В.А. Управление бизнес-потенциалом предприятий пищевой промышленности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. №1, с. 145-151.
  21. Симонова В.А. Методология формирования бизнес-потенциала промышленного предприятия с использованием процессно-стоимостного подхода. Экономические науки. Научно-информационный журнал. М.: МЭСИ, 2012, №1, 16 с.
  22. Симонова В.А. Оценка эффективности и оптимизация бизнес-процессов предприятий пищевой промышленности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. №2. с. 177-183.
  23. Симонова В.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» Электр. М., МГУТУ, 2012, 179 с.
  24. Симонова В.А. Управление бизнес - потенциалом промышленных предприятий. Монография - М, МЭСИ, 2012, 145 с.
  25. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю. Специфика управления предприятием в предбанкротном состоянии в условиях экономической нестабильности Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» – Выпуск №9 (64), Издательство «Грамота», 2012 – с. 209-219.
  26. Филатов В.В. Экономические механизмы и формы финансирования инноваций// Материалы IX Международная научно-практическая конференция «Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие (МК-27-12)» 2012, Пенза, С. 159-162.
  27. Филатов В.В. Проблемы развития механизмов венчурного финансирования в России. // Материалы международной научно-практической конференции

- «Проблемные аспекты, пути решения в современной науке\ Problematyczne aspekty i rozwiązania we współczesnej nauce» Краков\Kraków, Польша\ Poland: Издательская группа\ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с. 89-93.
28. Филатов В.В., Карасев М.В. Влияния мирового финансового кризиса на развитие венчурного капитала. // Материалы 2-й Международной (заочной) научно-практической конференции «Институты и механизмы инновационного развития: Мировой опыт и российская практика» Курск, с.133-135, 2012.
  29. Филатов В.В., Хомутичкина Т.В., Деева В.А., Князев В.В., Бачурин А.П., Долгова В.Н., Медведева Т.Ю., Паластина И.П. Управление качеством. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО. Издательство: Москва, Издательство ЦНТБ пищевой промышленности, 2009.
  30. Управление лицензионной деятельностью: вопросы теории и практики.[Текст]: Коллективная монография. / Ашальян Л.Н., Дадугин М.В., Диброва Ж.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2013. - 417 с.
  31. Управление хозяйственными связями предприятия с поставщиками и потребителями [Текст]: Коллективная монография. / Филатов В.В., Мамедов Ф.А., Медведев В.М., Князев В.В., Кобулов Б.А., Фадеев А.С., Шестов А.В., Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2015.
  32. Управление стратегией инвестиционно - экономического развития вертикально-интегрированного холдинга [Текст]: Коллективная монография. / Филатов В.В., Трифионов Р.Н., Подлесная Л.В., Борисова Т.А., Медведев В.М., Князев В.В., Фадеев А.С., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2015.
  33. Управление стоимостью товарного знака как объекта оценки в целях его коммерциализации [Текст]: Коллективная монография. / Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Князев В.В., Кобулов Б.А., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2015.
  34. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Аветисян М.В., Деева В.А., Князев В.В., Кобулов Б.А., Кобиашвили Н.А., Мухина Т.Н., Паластина И.П., Руденко О.Е., Хомутичкина Т.В. и др. Теоретические основы проектирования систем менеджмента производственных предприятий в условиях экономической нестабильности. – Монография. – Издательство «Центральной Научно-технической библиотеки пищевой промышленности», 2010 – 282 с.
  35. Совершенствование стратегического управления предприятия на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей. [Текст]: Коллективная монография. / Филатов В.В., Диброва Ж.Н., Медведев В.М., Женжебир В.Н., Князев В.В., Кобулов Б.А., Паластина И.П., Положенцева И.В., Кобиашвили Н.А., Фадеев А.С., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2015.

**Статья рецензирована членами редколлегии журнала.**

**Yaroshevich Maxim Valerievich**

Moscow State University of technologies and management by K. G. Razumovsky

Moscow, Russia

E-mail: maks986fish@rambler.ru

## **Modern approaches to crisis management and bankruptcy prevention in small businesses**

**Abstract.** This article examined current approaches to crisis management and to prevent the bankruptcy of the enterprises of small business. This article reveals the basic nature of crisis management, studied the principles of construction of the system of crisis management, use of modern approaches and methods to prevent the bankruptcy of business in question. In addition to increased interest in the study of problems of crisis management, assessment and prevention of bankruptcy, the relevance of this work relates to the financial condition of the reviewed companies close to bankruptcy, and the need for the development of anti-crisis measures to manage the enterprise in the conditions of the Russian financial crisis. Investigated the causes of the crisis situations in the enterprise. The factors that influenced the bankruptcy of the analyzed company. Developed specific proposals for the prevention of bankruptcy of business in question.

**Keywords:** crisis management; bankruptcy; small business enterprises; the financial crisis.



## REFERENCES

1. Borisova T.A. Tamozhennaja politika kak faktor obespechenija ustojchivosti rossijskoj jekonomiki. Sb. nauchnyh trudov, M.: RANHGS, 2011.
2. Borisova T.A. Tamozhennaja politika - faktory ustojchivosti rossijskoj jekonomiki. Sbornik materialov konferencii: «Jekonomicheskaja ustojchivost' hozjajstvennyh sistem» - M., RANHGS, 2011.
3. Borisova T.A. Rossija i VTO? - Broshjura. - M.: RIO RTA, 2007.
4. Voronin S.V., Filatov V.V. Konceptual'nye osobennosti voznikovenija specificheskoy modeli finansovogo menedzhmenta v Rossii. Mat-ly VII Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii: «Obrazovanie – jekonomika - pravo: processy transformacii i kriterii jeffektivnosti», sekcija: «Konceptual'nye osobennosti sovremennogo menedzhmenta», M.: MIJeMP, 2011, - s. 264-267.
5. Voronina M.V. Istochniki i problemy finansirovanija biznesa v APK. Nauchno - prakticheskij zhurnal. «Mir Agrobiznesa», Izdatel'stvo «Pishhevaja promyshlennost'», №1, 2013.
6. Goncharov V.D., Koteev S.V., Podlesnaja L.V.. Innovacionnoe razvitie agropromyshlennogo kompleksa Rossii. – M. INJeK, 2012 - 172 s.
7. Dorofeev A.Ju., Filatov V.V., Bogdanova I.S. [Tekst]: Upravlenie stoimost'ju i ocenka aktivov predpriyatija. Ch.1. Osnovnye ponjatija i podhody k ocenke biznesa, ocenka material'nyh aktivov predpriyatija. Uchebno-prakticheskoe posobie s testovymi zadaniyami v 2uh chastjah, s grifom UMO. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, 2012 g. - 472 s.
8. Dorofeev A.Ju., Filatov V.V., Bogdanova I.S. [Tekst]: Upravlenie stoimost'ju i ocenka aktivov predpriyatija. Ch.2. Organizacionnoe obespechenie, ocenka finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti i nematerial'nyh aktivov predpriyatija. Uchebno-prakticheskoe posobie s testovymi zadaniyami v 2uh chastjah, s grifom UMO. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, 2012 g. - 350 s.
9. Nauchno-tehnicheskoe razvitie kak innovacionnyj faktor jekonomicheskogo rosta. [Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Ashaljan L.N., Zhenzhebir V.N., Kolosova G.M., Medvedev V.M., Palastina I.P., Polozhenceva I.V., Pshava T.S., Fadeev A.S., Filatov V.V., Filatov A.V. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2014. - 446 s.
10. Mirgorodskaja M.G., Palastina I.P., Tarasov A.A., Nurmagomedova N.V., Filatov V.V. Upravlenie nesostojatel'nost'ju (bankrotstvom) predpriyatija s primeneniem statisticheskikh i matematicheskikh metodov. Nauchno-teoreticheskij i prikladnoj zhurnal «Al'manah sovremennoj nauki i obrazovanija» №2 – Vypusk №2 (33), Izdatel'stvo «Gramota», 2011 – s. 180-184.
11. Nurmagomedova N.V., Filatov V.V. Konceptual'nye osobennosti sovremennogo finansovogo menedzhmenta v Rossii. Mat-ly VII Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii: «Obrazovanie – jekonomika - pravo: processy transformacii i kriterii jeffektivnosti», sekcija: «Konceptual'nye osobennosti sovremennogo menedzhmenta», M.:MIJeMP, 2011, - s. 300-302.

12. Polozhencev V.I., Filatov V.V., Nurmagomedova N.V., Safronov B.I., Dadugin M.V. Metody optimizacii upravlenija finansovym sostojaniem predpriyatij, aktivno ispol'zujushih lizing. Nauchno-teoreticheskij zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoj nauki» – Vypusk №2 (58), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2011 – s. 19-24.
13. Polozhencev V.I., Filatov V.V., Nurmagomedova N.V., Safronov B.I., Dadugin M.V. Metody optimizacii upravlenija finansovym sostojaniem predpriyatij, aktivno ispol'zujushih lizing. Nauchno-teoreticheskij zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoj nauki» – Vypusk №2 (58), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2011 – s. 19-24.
14. Simonova V.A. Kapital predpriyatija, ego opredelenie, sushhnost' i struktura. M.: Sputnik+, 2008, №2, 15 s.
15. Simonova V.A. Restrukturizacija aktivov kak metod formirovanija jeffektivnoj struktury kapitala promyshlennogo predpriyatija. M.: MGTU, 2008, t.3, 7 s.
16. Simonova V.A. Formirovanie jeffektivnoj struktury aktivov predpriyatija. Jekonomicheskie nauki. 2009. №61. s. 232-236.
17. Simonova V.A. Struktura imushhestva promyshlennyh predpriyatij: Zakonodatel'stvo RF protiv realij biznesa. M.: VZFI, 2010, t.1,2, 5 s.
18. Simonova V.A. Analiz jekonomicheskikh pokazatelej promyshlennogo predpriyatija. Buhgalterskij uchet. Nauchno-prakticheskij zhurnal. 2010, №3, 7 s.
19. Simonova V.A. Metody optimizacii tehnologicheskikh aktivov biznes-processov promyshlennyh predpriyatij. Zhurnal «Transportnoe delo Rossii» №10, 2010, 7 s.
20. Simonova V.A. Upravlenie biznes-potencialom predpriyatij pishhevoj promyshlennosti. Jekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2012. №1, s. 145-151.
21. Simonova V.A. Metodologija formirovanija biznes-potenciala promyshlennogo predpriyatija s ispol'zovaniem processno-stoimostnogo podhoda. Jekonomicheskie nauki. Nauchno-informacionnyj zhurnal. M.: MJeSI, 2012, №1, 16 s.
22. Simonova V.A. Ocenka jeffektivnosti i optimizacija biznes-processov predpriyatij pishhevoj promyshlennosti. Jekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2012. №2. s. 177-183.
23. Simonova V.A. Finansovaja sreda predprinimatel'stva i predprinimatel'skie riski. Uchebno-metodicheskij kompleks dlja studentov, obuchajushhij po special'nosti «Finansy i kredit» Jelektr. M., MGUTU, 2012, 179 s.
24. Simonova V.A. Upravlenie biznes - potencialom promyshlennyh predpriyatij. Monografija - M, MJeSI, 2012, 145 s.
25. Filatov V.V., Dorofeev A.Ju. Specifika upravlenija predpriatijem v predbankrotnom sostojanii v uslovijah jekonomicheskoi nestabil'nosti Nauchno-teoreticheskij i prikladnoj zhurnal «Al'manah sovremennoj nauki i obrazovanija» – Vypusk №9 (64), Izdatel'stvo «Gramota», 2012 – s. 209-219.
26. Filatov V.V. Jekonomicheskie mehanizmy i formy finansirovanija innovacij// Materialy IX Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija «Opyt i problemy social'no- jekonomicheskikh preobrazovanij v uslovijah transformacii obshhestva: region, gorod, predpriatie (MK-27-12)» 2012, Penza, S. 159-162.

27. Filatov V.V. Problemy razvitija mehanizmov venchurnogo finansirovanija v Rossii. // Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Problemnye aspekty, puti reshenija v sovremennoj nauke\ Problematyczne aspekty i rozwiązania we współczesnej nauce» Krakov\Kraków, Pol'sha\ Poland: Izdatel'skaja gruppа\ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, s. 89-93.
28. Filatov V.V., Karasev M.V. Vlijanija mirovogo finansovogo krizisa na razvitie venchurnogo kapitala. // Materialy 2-j Mezhdunarodnoj (zaochnoj) nauchno-prakticheskoj konferencii «Instituty i mehanizmy innovacionnogo razvitija: Mirovoj opyt i rossijskaja praktika» Kursk, s.133-135, 2012.
29. Filatov V.V., Homutinnikova T.V, Deeva V.A., Knjazev V.V., Bachurin A.P., Dolgova V.N., Medvedeva T.Ju., Palastina I.P. Upravlenie kachestvom. Uchebnoe posobie s testovymi zadanijami, s grifom UMO. Izdatel'stvo: Moskva, Izdatel'stvo CNTB pishhevoj promyshlennosti, 2009.
30. Upravlenie licenzionnoj dejatel'nost'ju: voprosy teorii i praktiki.[Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Ashaljan L.N., Dadugin M.V., Dibrova Zh.N. Zhenzhebir V.N., Kolosova G.M., Medvedev V.M., Pshava T.S., Fadeev A.S., Fila-tov V.V., Filatov A.V. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2013. - 417 s.
31. Upravlenie hozjajstvennymi svjazjami predprijatija s postavshhikami i potrebiteljami [Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Filatov V.V., Mamedov F.A., Medvedev V.M., Knjazev V.V., Kobulov B.A., Fadeev A.S., Shestov A.V., Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2015.
32. Upravlenie strategiej investicionno - jekonomicheskogo razvitija vertikal'no-integrirovannogo holdinga [Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Filatov V.V., Trifonov R.N., Podlesnaja L.V., Borisova T.A., Medvedev V.M., Knjazev V.V., Fadeev A.S., Shestov A.V. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2015.
33. Upravlenie stoimost'ju tovarnogo znaka kak ob#ekta ocenki v celjah ego kommercializacii [Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Filatov V.V., Dorofeev A.Ju., Knjazev V.V., Kobulov B.A., Shestov A.V. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2015.
34. Filatov V.V., Dorofeev A.Ju., Avetisjan M.V., Deeva V.A., Knjazev V.V., Kobulov B.A., Kobiashvili N.A., Muhina T.N., Palastina I.P., Rudenko O.E., Homutinnikova T.V. i dr. Teoreticheskie osnovy proektirovanija sistem menedzhmenta proizvodstvennyh predpriyatij v uslovijah jekonomicheskoy nestabil'nosti. – Monografija. – Izdatel'stvo «Central'noj Nauchno-tehnicheskoy biblioteki pishhevoj promyshlennosti», 2010 – 282 s.
35. Sovershenstvovanie strategicheskogo upravlenija predprijatija na osnove situacionnogo analiza i sbalansirovannoj sistemy pokazatelej. [Tekst]: Kollektivnaja monografija. / Filatov V.V., Dibrova Zh.N., Medvedev V.M., Zhenzhebir V.N., Knjazev V.V., Kobulov B.A., Palastina I.P., Polozhenceva I.V., Kobiashvili N.A., Fadeev A.S., Shestov A.V. Izdatel'stvo: CNTB Pishhevoj promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2015.