**КАЗНИТЬ НЕЛЬЗЯ ПОМИЛОВАТЬ:**

**КАК ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКОЙ БИЗНЕС ПОДЛЕЖИТ РЕАБИЛИТАЦИИ?**

Одна из задач современного института банкротства заключается в предоставлении проблемному бизнесу дуализма возможностей в зависимости от типа должника –реабилитации для жизнеспособных и экономически эффективной ликвидации – для нежизнеспособных. Однако как определить, какому бизнесу должника можно помочь, а какому – нельзя? Существующая методика анализа, описанная в Правилах анализа для арбитражных управляющих (Постановление 367), не позволяет решить эту задачу.

На практике оценку следует проводить в два этапа: (1) экспресс-диагностика и (2) углубленный анализ. Рассмотрим их содержание подробнее.

**Экспресс-диагностика** направлена на определение:

1. (не)добросовестности владельца бизнеса должника и его (не)готовности участвовать в переговорах, предоставлять документы, соблюдать достигнутые договоренности;
2. особых условий деятельности (гособоронзаказа, мобилизационных мощностей);
3. особого статуса предприятия должника, определяющего порядок банкротства (градообразующее, стратегическое, с/х, субъект естественных монополий, застройщик и т.д.);
4. типа бизнес-модели должника: многофакторная (бизнес зарабатывает за счет комбинации разных ресурсов – продающего бренда, растущего рынка, низких затрат, новых технологий, управленческой модели) или однофакторная (бизнес функционирует за счет одного ресурса, потеря которого приведет к невозможности успешной деятельности);
5. наличия (отсутствия) фактической работы бизнеса. Здесь 3 варианта: действующий бизнес (есть выручка, активы, дебиторская и кредиторская задолженность, незавершенное производство, персонал в штате, рабочие контракты, проводятся операции по расчетным счетам, сдается отчетность); недействующий бизнес с активами; недействующий бизнес без активов.

Если в ходе анализа установлено, что текущая деятельность должником не осуществляется, собственник фирмы отсутствует или не готов к переговорам, делается вывод о невозможности реабилитации. Если в ходе анализа установлено, что текущая деятельность должником ведется и(или) у него есть активы, то осуществляется переход ко второму этапу анализа.

Далее проводится **углубленный анализ** по схеме: определение ключевых показателей (точек контроля) для отслеживания состояния должника → выявление причин кризиса → выводы о (не)возможности продолжения функционирования бизнеса должника и (не)целесообразности реабилитации – на основе ответа на конкретные вопросы по блокам → определение методов антикризисного управления и приблизительная оценка их стоимости. Анализ направлен на получение ответов на следующие вопросы, сгруппированные в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Внешние условия (рынок)** | **2. Ресурсы (материальные, трудовые)** |
| Наличие платежеспособного спроса на продукцию (услуги) должника в регионе действия?  Конкурентоспособна ли продукция?  Возможно расширение клиентского сегмента?  Соответствие коммерческих условий должника среднерыночным (попадание в диапазон)? | Доступны и достаточны ли имеющиеся материальные ресурсы?  Дефицит каких ресурсов наблюдается?  Можно ли его преодолеть?  Соответствуют ли ресурсы потребностям сохранения бизнеса?  Возможная стоимость имущества при продаже?  Численность персонала, структура, квалификация и компетенции соответствуют потребностям бизнеса?  Наблюдаются признаки недобросовестного поведения должника?  Возможно ли сохранение бизнеса при прежнем собственнике? |
| **3. Внутренние бизнес-процессы** | **4. Финансы** |
| Закупки обеспечивают бесперебойное производство?  Наблюдается изменение структуры ассортимента продукции?  Наблюдается сокращение производства (продаж)?  Достаточны ли имеющиеся каналы продаж для сохранения бизнеса? Есть ли резервы совершенствования системы сбыта?  Соответствует ли технологический процесс современным требованиям?  Может ли бизнес функционировать на основе сложившейся системы управления?  Маркетинг и реклама эффективны?  Система IT-обеспечения соответствует требованиям бизнеса?  Могут ли быть реализованы начатые инвестиционные проекты без новых финансовых вливаний? Целесообразно ли их приостановление (замораживание строительства, подготовка к продаже)? | Финансовые результаты должника соответствуют средним по рынку?  Наиболее и наименее рентабельные виды деятельности должника?  Как изменились финансовые результаты и почему?  Прозрачность формирования денежных потоков?  Денежный поток достаточен для погашения задолженности?  Какие меры следует предпринять для увеличения денежного потока?  Можно ли сократить расходы и как?  Существуют ли дополнительные финансовые потребности для сохранения и развития бизнеса?  Стоимость предлагаемых изменений в рамках реабилитации бизнеса должника? |

Углубленный анализ включает следующие **элементы**.

1. *Анализ внешних (рыночных) условий* позволяет оценить востребованность продукта/услуги должника, его потенциальную конкурентоспособность. Параметры для анализа: текущее предложение на рынке (конкуренты), особенности госрегулирования, клиентские сегменты, динамика цен на сырье и материалы, драйверы спроса на рынке. Если потенциал для продолжения деятельности должника в выбранном сегменте рынка не выявлен, можно рассчитать целесообразность перепрофилирования или других мер.

2. *Анализ внутренних условий* проводится для определения влияния бизнес-процессов и организационно-производственной структуры должника на результаты его деятельности. Делаются выводы о динамике объемов производства и продаж; изменении структуры и уровня затрат; обоснованности цен закупки сырья; управленческой структуре должника; соответствии цен на товары (работы, услуги) рыночным; возможности и целесообразности сохранения видов деятельности; типе организации производства должника (собственное, сборочное…); наличии объектов непроизводственной сферы и возможности их содержать; динамике численности персонала и ФОТ; системе внутреннего контроля; аффилированных лицах; качестве стратегии должника (наличии бизнес-планов, бюджетов, степени их проработанности, возможности реализации и сопутствующих рисках). Если установлено, что бизнес может функционировать на основе сложившихся бизнес-процессов, целесообразно рассмотреть возможность оздоровления и решения выявленных на данном этапе проблем.

3. *Анализ активов* проводится для выявления степени их участия в хозяйственном обороте, оценки эффективности их использования, выявления внутренних резервов обеспечения восстановления бизнеса. Делаются выводы о балансовой стоимости всех активов на последнюю отчетную дату, в т.ч. по основным элементам; возможной стоимости активов (в т.ч. имущества, не участвующего в основной деятельности, объектов непроизводственной сферы и уровне затрат на их содержание); балансовой и залоговой стоимости активов, предоставленных в качестве обеспечения; наличии сделок, связанных с неправомерным отчуждением активов. Активы должника группируются на 4 категории: 1) активы, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника; 2) активы, реализация которых затруднительна; 3) активы, которые могут быть реализованы; 4) активы, реализация которых невозможна (непереоформляемые лицензии и исключительные права, продукция специального назначения, фирменная упаковка и проч.). Особое внимание следует уделить юридической характеристике активов должника – наличию документов, подтверждающих правовой статус активов, изучению обременений и сервитутов.

4. *Анализ пассивов* проводится в целях определения причин изменений собственного и заемного капитала, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, возможности проведения реструктуризации обязательств. Анализируется состав и структура пассивов; их динамика по видам, причины изменений и их последствия для должника; причины возникновения просроченной задолженности по видам; обоснованность обязательств. Обязательства группируются по срокам погашения (ближайший месяц, квартал, полугодие), размеру и группам кредиторов, выделяются те, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку, изучаются возможности и условия реструктуризации задолженности путем заключения соглашений с кредиторами.

5. *Анализ финансовых результатов* проводится для определения структуры и динамики доходов и расходов должника, определения расходов, требующих наибольшего внимания, причин и возможностей преодоления убыточности. Делаются выводы о прибыльных и убыточных видах деятельности; причинах изменения себестоимости продукции / коммерческих расходов / управленческих расходов и их влиянии на финансовые результаты; вкладе внереализационной деятельности в финансовые результаты; необоснованных статьях расходов, не связанных с основной деятельностью.

6. *Анализ движения денежных средств* помогает определить, как формируются финансовые потоки (выручка, внереализационные доходы, поступление дебиторской задолженности); объем долговой нагрузки; структуру источников финансирования; целесообразность завершения начатых инвестиционных проектов; рассчитать основные финансово-экономические коэффициенты.

В результате анализа и разработки антикризисных мер в сферах воздействия на рынок, совершенствования бизнес-процессов, оптимизации ресурсов и улучшения управления финансовыми потоками для должника рассчитывается **прогнозная** **модель** **денежного потока**. В расходную часть включается обслуживание долга с учетом достигнутых с кредиторами договоренностей, капитальные затраты на финансирование антикризисных мероприятий (например, на модернизацию производства), операционные затраты. В поступлениях отражается сумма денежных средств, полученная от продажи или сдачи в аренду активов должника; возврата дебиторской задолженности; продолжения ведения деятельности в период реабилитационных процедур и (или) от реализации новых антикризисных мер. Если срок восстановления бизнеса превышает полгода-год, денежный поток в финансовой модели подлежит дисконтированию для учета фактора времени.

*Львова Ольга Александровна,*

*доктор экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента*

*факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова,*

*руководитель Центра государственного и корпоративного антикризисного управления МГУ*