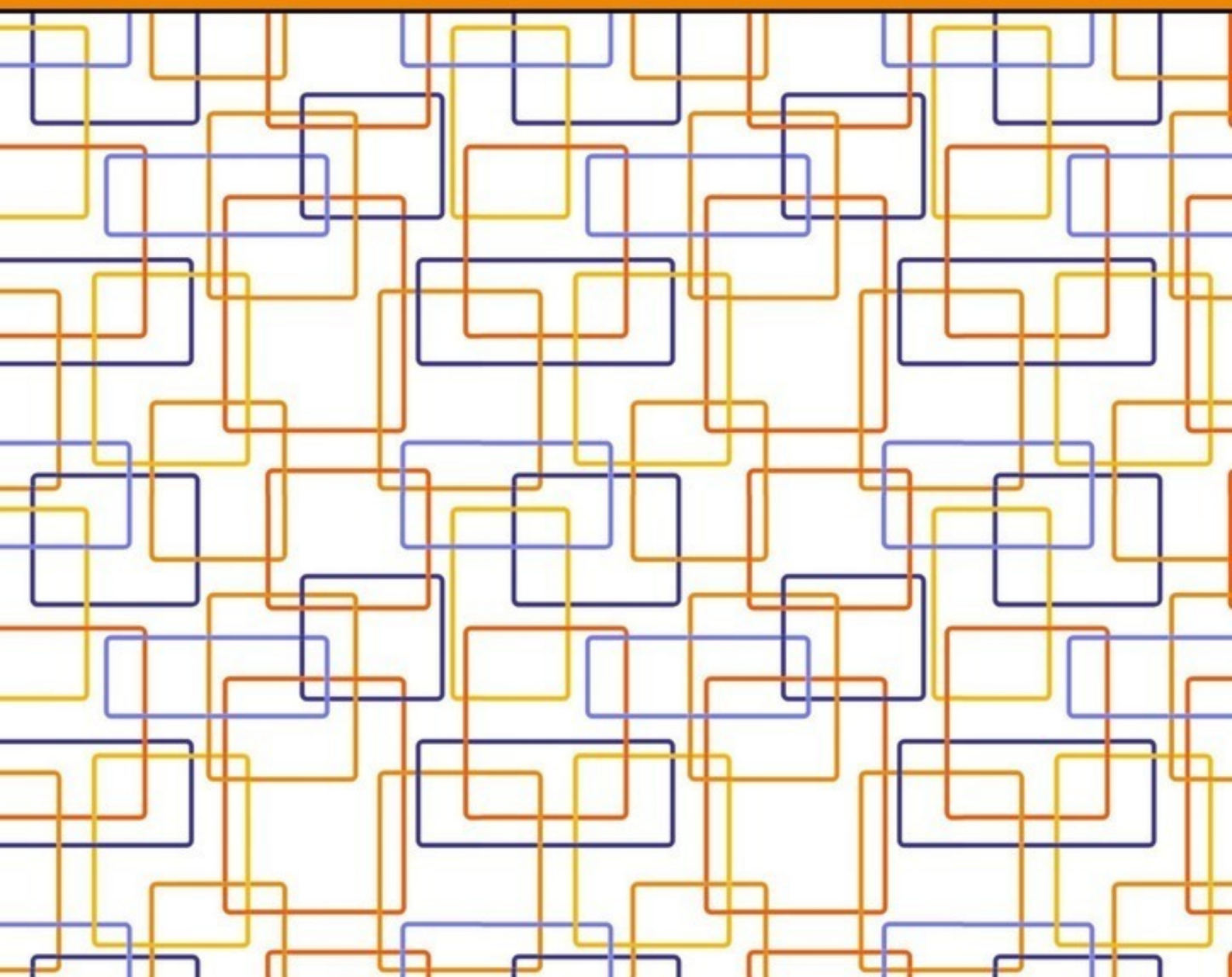


Pavel Zimin

*Остановить  
кризис — 2022*



Pavel Zimin

**Остановить кризис – 2022**

«Издательские решения»

**Zimin P.**

Остановить кризис – 2022 / P. Zimin — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-512978-9

Данная публикация не претендует на охват всех сторон столь сложного предмета деятельности менеджмента предприятий, как антикризисное управление. Павел Зимин (Riga) старался обобщить имеющуюся информацию в области антикризисного управления в сжатой форме. Вместе с тем, автор поставил перед собой задачу ознакомить с наиболее важными вопросами в системе предупреждения и выхода из кризиса.

ISBN 978-5-00-512978-9

© Zimin P.  
© Издательские решения

# Содержание

Остановить кризис 2022	6
1. Основы антикризисного УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	7
1.2. Предмет и содержание антикризисного управления.	8
Потребность и необходимость в антикризисном управлении	
1.3. Терминология антикризисного управления	11
1.4. Механизм возникновения кризисного состояния.	12
Особенности	
1.5. Кризис как процесс	13
Классификация кризисов	14
1.9. Современные и перспективные концепции антикризисного управления	18
2. Анализ и диагностика в процессе антикризисного управления	19
2.1. Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства	19
2.2. Экспресс-диагностика состояния предприятия	21
2.3. Перечень основных показателей для экспресс-анализа	22
2.4. Методы фундаментальной диагностики и анализа финансового состояния	24
3. Технологии антикризисного управления. Методики прогнозирования кризисов и вероятности банкротства	25
3.2. Предсказание банкротства и экономическое состояние предприятия	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Остановить кризис – 2022**

**Pavel Zimin**

© Pavel Zimin, 2020

ISBN 978-5-0051-2978-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Остановить кризис 2022**

*Данная публикация не претендует на охват всех сторон столь сложного предмета деятельности менеджмента предприятий, как антикризисное управление. Автор старался обобщить имеющуюся информацию в области антикризисного управления в сжатой форме. Вместе с тем, автор поставил перед собой задачу ознакомить в наиболее важных вопросах в системе предупреждения и выхода из кризиса. Это особенно важно в современной нестабильной экономической обстановке, когда ни один предприниматель не может с уверенностью полагаться на постоянство в деятельности во внешней и внутренней среде предприятия. Автор с благодарностью примет любые замечания, которые позволят улучшить представленные материалы.*

# 1. Основы антикризисного УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Задачи предприятия в современных условиях. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

Управлять – предвидеть и действовать в любых ситуациях. В настоящее время органы управления организациями делают ошибки в самом начале возникновения кризисных ситуаций. Причины кризисов: незнание факторов риска, неумение предвидеть возможные осложнения, стереотипы мышления, неопределенность окружения; быстрая смена кризисов в разных сферах экономики и организации, непрерывность изменений в экономике. Отсутствие настоящих планов и стратегий, в том числе на случай кризисов, наложение одних решений на другие; неподготовленность персонала обуславливают развитие кризисных ситуаций. Успех в достижении целей предприятия зависит от того, насколько эффективно управление контролируемыми факторами и учитываются ли воздействия неконтролируемых факторов.

*Требования к современному предприятию:* гибкость производства и способность быстро менять ассортимент продукции; соответствие форм контроля и организации производства сложности технологии; высокие требования к качеству и конкурентоспособность товара; гибкость управления; ориентированность на запросы рынка; наличие обоснованной и тщательно проработанной стратегии развития; ориентир на инновации во всех сферах деятельности; высокая организационная культура; ответственность высшего управленческого персонала за достижение поставленных целей; социальная ответственность перед обществом. *Ключевые факторы успеха предприятия:* превосходство товара над своими конкурентами, глобальная концепция товара (ориентация на мировой рынок), размеры потенциального рынка; технико-экономический анализ, реализация сильных сторон, использование коммерческого и технологического потенциалов, доступ к ресурсам, фактор времени и мониторинг внешней и внутренней среды.

*Предприятие может:*

- оптимизировать свои размеры;
- увеличить мощности в соответствии с требованиями рынка;
- добиться необходимых для выхода на точку безубыточности объемов производства продукции.

*Основная черта деятельности предпринимателя в условиях рынка* – это риск потери капитала, риск ущерба и убытка, что может привести к *банкротству*. Для предотвращения этого есть возможность *целевого применения внесудебных процедур банкротств*, включая следующее:

- финансовое оздоровление;
- освобождение бизнеса от долгов;
- проведение реструктуризации;
- приобретение имущественного комплекса должника или его бизнеса; передел собственности и др.

Сторонами, заинтересованными в банкротстве, могут быть кредиторы, собственники, топ-менеджмент предприятия, властные структуры и региональные администрации, различные ФПГ, в технологической цепочке которых присутствует (или может быть в нее включено) данное предприятие, и т. п. Для предотвращения банкротства выработана система мер *антикризисного характера*.

## 1.2. Предмет и содержание антикризисного управления. Потребность и необходимость в антикризисном управлении

В практике не различают антикризисное и обычное управление. Внимание, как правило, акцентируют не на «лечении» кризиса, а на мерах по его недопущению и механизме банкротства. Антикризисное управление — искусство свести до минимума риск в управлении бизнесом и исключить неуверенность, чтобы добиться наибольшей степени контроля над событиями.

Антикризисное управление определяется западноевропейскими экономистами как деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание.

Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом происходит перенос всего внимания на краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Иногда антикризисный менеджмент определяют, наоборот, как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся переломном моменте и разработать новый курс развития.

Понятие антикризисного менеджмента включает в себя следующие характеристики:

- задачи по разработке и проведению мероприятий, которые во время кризиса ведут к ослаблению, преодолению и т. д. кризисного процесса, что необходимо характеризовать как *антикризисное управление в узком смысле*;
- профилактика кризиса, и это будет *понятием антикризисного управления в широком смысле*.

Задачи руководства и действий в рамках острого кризиса – *реактивное антикризисное управление*. Задачи профилактики кризисов — *предупреждающее антикризисное управление или опережающее антикризисное управление*.

Антикризисное управление – планирование и проведение мероприятий по сохранению базисных переменных характеристик и сохранение стабильности работы по основным критериальным показателям (индикаторам) финансового состояния.

*Реактивный антикризисный менеджмент* можно охарактеризовать как планирование и внедрение мероприятий, основанных на небольшом количестве критериев, целью которых является восстановление прежнего, докризисного состояния.

В *опережающем антикризисном управлении* имеют дело с общими целями, которые могут быть сформулированы как долгосрочные задачи менеджмента, охватывающие все области предприятия.

*Концепция преодоления кризиса* — системное представление всех процессов разработки и управления, результатом которых является запланированные и впоследствии реализованные мероприятия по преодолению кризиса.

Отличия антикризисного управления от обычного заключаются в смене критериев принятия решений:

для обычного управления – это достижение стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли – в краткосрочном;

для кризисного состояния в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерий – экономия денежных средств.

Антикризисное управление имеет своей целью устранение возможности банкротства предприятия.

Таким образом, антикризисное управление – это комплекс взаимосвязанных мероприятий от диагностики кризиса до применения особых мероприятий для его избежания и преодоления.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления – реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий – нормальное явление рыночной экономики. Предприятие, которое не соответствует окружающей среде, должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть. В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых. В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве.

Потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран.

Особую роль в антикризисном управлении играет управление финансами организации, сочетающее стратегию и тактику финансового обеспечения предпринимательства, позволяющее управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за движением денежных средств крайне необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса.

*Антикризисное управление включает в себя:*

- мониторинг финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- определение масштабов кризисного состояния предприятия;
- исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;
- восстановление платежеспособности;
- финансовое равновесие в длительном периоде;
- реальное финансовое оздоровление предприятия.

*Антикризисное управление* определяет принципы управления фирмой в условиях общего кризиса экономики, управление фирмой в начале банкротства, диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения.

Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный характер, а налаженный управленческий механизм устранения возникающих проблем таков, что они не принимают необратимого характера.

Системный подход к антикризисному управлению означает, что антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

*Антикризисное управление* – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре, в основном, на собственные ресурсы.

*Причины кризиса на предприятии* – внешние и внутренние. Большинство кризисов на предприятиях возникают из-за такого внутреннего фактора, как кризис управления. Антикризисный управляющий в своей деятельности должен в основном исправлять ошибки, допущенные менеджерами предприятия.

В РФ процедуры банкротства регламентируются Федеральным законом Российской Федерации от 25.10. 2002 года «О несостоятельности (банкротстве)».

Под *банкротством* понимается признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если эти обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с наступления даты их исполнения.

### 1.3. Терминология антикризисного управления

*Кризис* – нехватка собственного капитала, растущие обязательства, некомпетентность руководства, не умеющего своевременно распознать и устранить недостатки.

Кризис – не обязательно плохая новость, это просто констатация факта. Китайцы уже много веков назад приняли концепцию о том, что кризис – необязательно зло. По-китайски кризис – «вэй-джи», что переводится на европейский язык как комбинация слов «опасность» и «возможность».

Слово «кризис» происходит от греческого слова «*crisis*», которое означает приговор, решение по какому-либо вопросу. Также может означать «выход, решение конфликта (военного)».

В XII – XIII столетиях понятие *кризис* стало применяться и в отношении к процессам, происходящим в обществе, к военным, политическим кризисам, при этом использовалось почти не измененное значение кризиса, взятое из медицины.

В XIX веке значение перешло в экономику. Экономический кризис – нежелательное состояние экономических отношений, непереносимо критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики, опасность, угрожающая экономической жизни. В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия», означающее процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

Кризис – это период нестабильности или такого состояния бизнеса, когда надвигаются серьезные перемены. Причем результат этих перемен может быть как крайне неблагоприятный, так и положительный. Кризис не обязательно влечет за собой крах, разорение, банкротство, увольнения. Кризис на предприятии характеризуется некоторой степенью риска и неопределенности. Кризис на предприятии описывает различные феномены в жизни предприятия, от помех в функционировании предприятия через различные конфликты вплоть до уничтожения предприятия, которые для данного предприятия можно характеризовать как катастрофические.

Кризис предприятия – незапланированный и не желаемый процесс, ограниченный по времени, который в состоянии существенно помешать или даже сделать не возможным функционирование предприятия. Вид находящийся под угрозой основополагающих и концептуальных целей предприятия и размер этой угрозы определяет *силу кризиса*. Кризис – любая нестандартная ситуация, в которой возникает риск, это переломный момент в последовательности процессов событий и действий.

Типичным для кризисной ситуации являются два варианта выхода из нее: ликвидация предприятия как экстремальная форма или успешное преодоление кризиса.

При кризисе проявляется нехватка времени, набора решений и проблема управления. Ограниченность времени для принятия решений зависит от состояния кризиса, что и определяет срочность решения проблем.

Комплексность управления в условиях кризиса позволяет оказывать влияние на развитие автономных процессов и охватывает проблемы руководства: необходимость его высокого качества и наличие только двух вариантов конечного результата действий менеджмента, т. е. возможно либо банкротство, либо успешное преодоление кризиса.

## **1.4. Механизм возникновения кризисного состояния. Особенности**

### **и виды экономических кризисов**

В экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной и финансовой потребностей в оборотных средствах, т.е. сумма денежных средств меньше общей суммы текущей хозяйственной потребности и текущей финансовой потребности в оборотных средствах.

Механизм возникновения кризисного состояния определяет основные факторы состояния внешней и внутренней среды и их развитие (*рис. 1.2*).

Кризис имеет два аспекта — внешний и внутренний: внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами — выплаты и обслуживания долгов, а внутренний — в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия.

## 1.5. Кризис как процесс

Кризисы неизбежны: регулярные, закономерно повторяющиеся кризисы являются непременной фазой циклического развития любой системы. Они начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов преобладающей системы уже в основном исчерпан и в то же время родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

В динамике воспроизводства как подсистемы можно выделить следующие периодически повторяющиеся фазы цикла:

- стабильное развитие, завершающееся кризисом;
- падение производства и ухудшение экономических показателей;
- разрушение или частичная трансформация устаревших элементов системы;
- депрессия недолгого равновесия старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;
- оживление начала ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;
- стремительный подъем, торжество нового цикла, который постепенно становится преобладающим, нормальным и вместе с тем перестает быть новым;
- период относительной стабилизации, верхнего устойчивого уровня равновесия; который завершается очередным кризисом, предпосылки которого вызревают на предыдущей фазе.

Это лишь типичная, принципиальная пятифазная схема динамики цикла; конкретная картина под воздействием внешних факторов меняется, цикл может деформироваться. Однако затем, после устранения возмущающего воздействия, ритмика циклической динамики восстанавливается. Но амплитуда колебаний, глубина кризисов меняются, зависят от взаимодействия циклов разной продолжительности.

*Функции кризиса.* Кризисы прогрессивны при всей их болезненности. Кризис выполняет в динамике движения систем *три важнейшие функции*:

- резкое ослабление и устранение устаревших элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- расчистка дороги для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла;
- испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

*Динамика кризиса.* Кризис проходит несколько стадий в своей динамике:

- латентный, скрытый период, когда его предпосылки назревают, но еще не прорываются наружу;
- период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее. Нарушается устойчивость, и возрастает интенсивность вариантов развития подсистемы;
- период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления,
- перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой.

## Классификация кризисов

По объектам, в которых действует закономерность циклического развития, следует выделить кризисы экономические, социальные, политические и т. п.

По своему характеру кризисы могут предшествовать новому этапу в развитии системы либо ее гибели, распаду; действовать независимо от других кризисов либо совпадать, взаимодействовать с ними, что вызывает резонансный эффект; выступать как неизбежная закономерная повторяющаяся фаза цикла либо как случайный результат стихийного бедствия, крупной ошибки;

По длительности кризисы могут быть краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и сверхсрочные.

По сферам проявления — индивидуальные (для конкретных предприятий), локальные (охватывающие район концентрации устаревших производств), региональные, национальные (охватывающие экономику региона или всей страны) и мировые (проявляющиеся в синхронизации кризисов во многих странах мира) [9].

На микроуровне результаты прогнозирования кризисов и путей выхода из них используются при разработке прогнозов и стратегических планов перестройки производства, обновления основных фондов, переподготовки кадров, в маркетинговых исследованиях и прогнозах изменений конъюнктуры внутренних и внешних рынков.

Процесс неравномерного развития экономики, и тем более отдельных ее частей, колебания объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства характеризуются как кризисная ситуация. Кризис следует рассматривать как общую закономерность, свойственную рыночной экономике.

### Взаимодействие кризисов

Как правило, кризисы взаимодействуют, влияют друг на друга. Кризисы разной периодичности в одной области, частично совпадая во времени, дополняют и усугубляют друг друга, делают более трудным выход из кризиса, усиливают негативные, разрушительные тенденции. Кризисы в сложных сферах, развивающиеся одновременно, *приобретают синергетический эффект*, усугубляются в результате взаимодействия, но зато ведут к комплексному обновлению группы взаимосвязанных систем.

### 1.6. Механизм выхода из кризиса

Кризисы конечны. Выход из кризиса состоит в том, что устаревшие элементы уходящей системы теряют силу, отходят на задний план, а их место занимают элементы новой системы. Неповторимость кризисов, многогранность причин и факторов их вызывающих, а также взаимодействие циклов требуют подбора особенных, специальных путей выхода из каждого кризиса. При этом важно отделить устаревшие элементы уходящей системы от набирающих силу элементов будущего цикла, требующих всяческой поддержки, и от тех элементов надсистемы, которые нужно не разрушать, а, слегка видоизменив, сохранить.

### Последствия кризиса

Важнейшим конечным результатом кризиса является качественный скачок, переход к новому этапу в развитии системы либо к новой системе. Однако характер подъема после кризиса неодинаков в зависимости от фазы над- и сверхцикла. Что же касается ближайших последствий кризисов, то в них сочетаются разрушительные, негативные начала с позитивными, причем в самый острый период кризиса первые явно преобладают, а затем верх берут созидательные начала.

Важнейшее значение в теории кризисов имеет диагностика кризиса и выбор адекватных путей и средств выхода из кризиса с наименьшими потерями и в возможно короткие

сроки. Не менее важно уметь предвидеть приближающийся кризис заблаговременно, опираясь на накопленный опыт.

Нормальное развитие предприятия может иметь различные отклонения, которые быстро могут привести к ошибочному (нежелательному) развитию и поставить под угрозу предприятие или даже само его существование. Если ошибочное развитие было своевременно выявлено, то можно принять адекватную коррекцию курса на нормальное развитие. Процесс представляет собой общее развитие, которое изменяет, разрушает имеющуюся структуру отношений или заново формирует её. Кризис предприятия представляет собой ограниченный по времени процесс и может быть управляем или удерживаем в определенных границах, находиться под влиянием как внутрифирменных, так и внешних факторов. Эти процессы, в зависимости от предприятия, его структуры, инновационного потенциала, могут быть разной длительности, интенсивности и иметь последствия различной степени тяжести.

Предприятие имеет потенциал достижения успехов. Но потенциал постепенно исчерпывается, и отсутствует смена устаревшим продуктам-лидерам, дававшим хороший оборот. Любой кризис может состоять из *четырёх различных фаз*: предварительная фаза; фаза острого кризиса; фаза хронического кризиса; фаза разрешения кризиса.

Кризис — это нестабильная, изменяющаяся, динамичная ситуация. Его основная характеристика – это постоянное изменение значений основных индикаторов кризиса. Основным приемом антикризисного управления является распознавание кризиса, его симптомов задолго до того, как он случится, чтобы начать принимать соответствующие меры прежде, чем кризис перейдет в острую или хроническую фазы.

*Предварительная фаза кризиса* — это предупреждение, критическая точка. Эту фазу кризиса называют еще «предкризисной стадией». Надежнее и безопаснее не допустить нежелательного развития событий и возможных осложнений до того, как проблема станет острой. При невозможности предотвратить возникновение кризиса лучше подготовиться к острой фазе кризиса.

*Острая фаза кризиса.* Когда кризис из предварительной фазы перешел в острую фазу, почти никогда не удастся вернуть потерянные позиции. Главная трудность в управлении кризисом — это очень высокая интенсивность и скорость, с которой развиваются события. Скорость событий зависит от типа кризиса, в то время как его интенсивность измеряется объемом возможного ущерба. Если менеджеру удастся предсказать и изменить потенциальную скорость и интенсивность кризиса в предварительном периоде, он будет гораздо лучше подготовлен к управлению кризисом в острой фазе. Эта фаза самая короткая, но интенсивная.

*Хроническая фаза кризиса.* В течение этой фазы результаты кризиса становятся наиболее очевидными. Хроническая стадия может стать периодом значительных финансовых трудностей, увольнений среди менеджеров, банкротства. Но эта фаза кризиса — фаза выздоровления и самоанализа. Опытные менеджеры умеют извлекать из кризисов пользу. Они в состоянии использовать хронический период для планирования будущих кризисов, проанализировав свои действия — что было правильным, что — неправильным, как следует поступить в следующий раз в подобной ситуации. Хроническая фаза кризиса может продолжаться почти бесконечно, и задача — свести ее продолжительность к минимуму.

*Фаза разрешения кризиса* должна иметь цель — регулирование кризиса в течение предшествующих трех стадий. Задача менеджера — быстро обрести контроль и определить путь к благоприятному разрешению кризиса. Цель антикризисного управляющего состоит в том, чтобы повернуть экстремальную ситуацию в возможность выйти на качественно иной уровень.

Необходимо иметь в виду, что кризисы исторически развиваются циклически, и пострадавшее от кризиса предприятие почти всегда вынуждено бороться сразу с несколькими кризисами одновременно.

### **1.7. Экономические факторы кризиса**

**Снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле).** Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

**Убыточность производства.** Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются; в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

**Истощение или отсутствие резервных фондов.** На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы из-за отсутствия средств. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

**Неплатежеспособность.** Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств на финансирование даже сокращенного воспроизводства и (или) на оплату по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер из-за наступления или приближения неплатежеспособности. Именно эта ситуация должна быть объектом антикризисного управления.

#### **Виды кризисного процесса**

*Потенциальный кризис.* Кризис предприятия как процесс начинается в фазе потенциального, т. е. только возможного, но еще не реального кризиса предприятия. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние предприятия характеризуется как состояние, в котором постоянно находится предприятие, и оно дает время и точку отсчета возникновения кризиса на предприятии.

*Латентный или скрытый кризис* характеризуется скрытым имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы имеющимися у предприятия стандартными методами. Применение специальных методик раннего распознавания позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис с помощью предупреждающих мероприятий. Имеющийся у предприятия потенциал преодоления кризиса, как правило, не используется в полном объеме. Основной упор здесь делается на применение систем раннего распознавания.

*Острый преодолимый кризис* начинается с непосредственного ощущения предприятием исходящего от кризиса негативного воздействия. Усиливается интенсивность реальных, деструктивных воздействий, что вызывает резкую нехватку, давление времени, неотложность принятия решений. При дальнейшем уменьшении альтернативных вариантов действий из-за исчерпывания имеющегося времени повышаются требования к нахождению путей решения проблем для преодоления кризиса. Для этого требуется мобилизация все больших сил предприятия, и полностью исчерпываются имеющиеся резервы по преодолению кризиса. Еще есть возможность преодоления острого кризиса, так как имеющийся потенциал преодоления кризиса достаточен для того, чтобы справиться с кризисом. Мероприятия по преодолению кризиса и улучшению ситуации должны быть осуществлены за очень незначительный промежуток времени.

*Острый непреодолимый кризис* заканчивается ликвидацией предприятия. Требования к преодолению кризиса значительно превышают имеющийся потенциал из-за отсутствия или неудачных мероприятий, экстремально сильного давления времени и усиливающейся интенсивности направленных против предприятия деструктивных воздействий.

Таким образом, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного обычного и антикризисного управления не отличаются. Кризис не приходит один, он непременно влечет за собой целую цепочку неблагоприятных событий.

### **1.8. Разновидности кризисов**

Кризисы классифицируют по различным признакам.

По признаку стратегического развития предприятия различают кризисы роста, стагнации или упадка. По стадии жизненного цикла предприятия имеются кризисы основания, роста и старости. По причинам кризисов можно выделить экзогенные и эндогенные. По угрозе целям предприятия — потеря платежеспособности, обременение предприятия долгами, потеря бизнеса, финансовая катастрофа. По системным целям различают стратегический кризис, кризис достижений (результатов) и кризис ликвидности, банкротство. По стадиям жизненного цикла организации выделяют кризисы руководства, контроля, автономии, бюрократии, синергии.

О *стратегическом кризисе* речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия (инновационный потенциал), который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан, и нет возможности создать новый. Причины стратегического кризиса различны: упущенное технологическое развитие, отставание от него, не адекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга.

*Кризис результатов* — результативный кризис, или оперативный кризис, описывает состояние, при котором предприятие имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала движется к дефициту баланса. Так, причинам кризиса результатов могут являться: потери как следствие отсутствия потенциала развития предприятия; недостаточная эффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать для повышения доходов потенциал развития предприятия.

При *кризисе ликвидности* из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. В дополнении к этому предприятию грозит опасность дефицита баланса.

С помощью 12 признаков можно наиболее полно описать кризисы: это переломный пункт в развивающейся смене событий и действий; образуют ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность (срочность) действий;

угрожают целям и ценностям;

последствия кризисов носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников;

состоят из событий, которые создают новые условия для достижения успеха;

вносят неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса;

снижают контроль над событиями и их влиянием и время на реакцию до минимума;

вызывают стресс и страх у участников;

имеющаяся информация недостаточна;

вызывают нехватку времени;

меняют отношения между участниками;

повышают напряжение, особенно в политических кризисах, затрагивающих нации.

## 1.9. Современные и перспективные концепции антикризисного управления

Есть две концепции восприятия кризиса: отношение к кризису, *ориентированное на сохранение предприятия*, когда кризис воспринимается как угроза и помеха, и разрабатываются мероприятия осознанно или нет по восстановлению до кризисного состояния; отношение к кризису — *ориентированное на новое* как указание на необходимость обновления, перестройки в эволюционном процессе развития предприятия, и кризис вносит освобождение от определенной иррациональности или неправильно установленных целей, правил. Все требования к изменению прежней ситуации, которые вызвали кризис, рассматриваются позитивно. При этом в основе закладывается не борьба с кризисом, а изменение собственной структуры под новые отношения.

**Формы антикризисного управления:** управление согласно законодательству о банкротстве; реструктуризация по инициативе предприятия; реформирование предприятия в рамках акционерного законодательства.

Антикризисное управление эффективно, если управлять: активами и пассивами предприятия; этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет); средствами защиты имущества и безопасности бизнеса; кадрами (включая формирование кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами); программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти; информацией (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности).

*Банкротство* — один из механизмов обновления и реформирования предприятий, механизм развития, перераспределения собственности и смены неэффективного управляющего эффективным менеджером.

## 2. Анализ и диагностика в процессе антикризисного управления

### 2.1. Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства

Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства включают в себя: осуществление мониторинга финансового состояния предприятия в целях раннего обнаружения признаков его кризисного развития; определение масштабов кризисного состояния предприятия; исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия; разработку и реализацию плана антикризисного управления.

Анализ и диагностика предусматривают наличие нормативных показателей по основным областям деятельности; выработку контрольных точек (диапазоны пределов параметров) по основным параметрам и областям деятельности; систему мониторинга показателей и состояния предприятия; стандартные процедуры и правила контроля и анализа; обратную связь по отклонениям.

*Мониторинг проблемного предприятия* позволяет провести комплексное исследование внешней и внутренней среды, определить коммерческие и государственные структуры, заинтересованные в данном предприятии. Диагностика и оценка перспектив предприятия основана на изучении стадии жизненного цикла предприятия, оценке износа основных средств и перспектив отрасли.

Предприятия по степени риска стать банкротом делят на 4 группы:

1-я группа — предприятия, имеющие высокий спрос и низкие издержки;

2-я группа — имеют износ основных средств ниже отраслевого, но низкий спрос на товары;

3-я группа — износ выше отраслевого и стабильный спрос на товары;

4-я группа — износ больше отраслевого и низкий спрос.

Мониторинг проблемного предприятия — систематическое отслеживание деятельности по областям деятельности и по иерархии показателей:

1. *Обобщающие показатели для мониторинга*: коэффициент покрытия; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; рентабельность продаж; рентабельность активов; рентабельность собственного капитала; объемы продаж; маржинальная рентабельность продаж; доходность акции (чистая прибыль на число выпущенных и обращающихся акций), курсовая стоимость акции; показатели деловой активности (оборачиваемость активов, оборачиваемость запасов и затрат, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности);

2. *Основные показатели мониторинга*: структура актива и пассива баланса и их составных частей; уставный капитал, коэффициент абсолютной ликвидности; продолжительность функционирования торговой марки предприятия; рост рынка товаров предприятия; точка безубыточности и кромка безопасности; темп изменения затрат на рубль продаж; вынужденные инвестиции (для выполнения требования охраны природы, техники безопасности, охраны труда в соответствии с государственными актами, для поддержания стабильности производства и сохранения позиций на рынке, для обновления основных фондов и поддержания непрерывной деятельности, в целях экономии текущих затрат, расширения деятельности и роста мощностей; рискованные инвестиции, связанные с новым строительством и внедрением новых технологий); коэффициент автономии (собственные средства по отношению к сумме пассивов);

чистые активы предприятий; структура дочерних предприятий и филиалов; степень износа и обновления основных фондов, структура собственников предприятия.

3. *Дополнительные показатели*: средняя продолжительность рабочего дня; средний коэффициент сменности; доля предприятия на товарном рынке; продолжительность операционного, финансового и производственного циклов; издержки производства и реализации; налоговые выплаты и структура налогового давления; доля производственного персонала в общей численности; показатели рентабельности; эффективность использования материально-технических ресурсов, производительность труда; соответствие структуры управления современным требованиям.

Система оценки по перечисленным показателям дает возможность оценить тип экономического развития предприятия: интенсивный рост; интенсивный рост при снижении затрат; преимущественно интенсивный рост; экстенсивный рост; экстенсивный рост при снижении показателей эффективности; спад производства при снижении затрат; экстенсивный спад; интенсивный спад; стабильное развитие; интенсивное или экстенсивное стабильное развитие и др.

Главная особенность этих показателей состоит в том, что предприятие должно собирать и систематизировать эту информацию и учесть внутренние и внешние факторы своего развития.

Все показатели мониторинга можно сгруппировать по функциональному признаку в целях определения узких мест: производству, закупкам, маркетингу, финансам, продажам, экологии, персоналу, менеджменту.

Так, менеджмент оценивают по следующим показателям: результаты производственных и финансовых операций; качество стратегического и текущего планирования; комплексность планов и качество их выполнения; конкурентоспособность предприятия и товара; оценка центров ответственности.

Выделяют *контрольные показатели конкурентоспособности* предприятия и товара как с позиции самого предприятия, так и с позиции общей внешней оценки качества менеджмента.

При отклонении показателей от проектируемых для определения момента управляющего воздействия и целесообразности продолжения работы по реструктуризации или по другому антикризисному воздействию определяют контрольные точки:

- точка пересечения, примером которой может быть точка безубыточности;
- точка перегиба — точка снижения объема продаж, затрат на производство, прибыли, дебиторской задолженности;
- точка спада объема продаж по стадиям жизненного цикла товара;
- точка выхода в заданную зону (зону прибыли, зону роста продаж);
- точка изменения знака у показателя.

По результатам мониторинга можно выделить основные соотношения и приоритеты на основе интегральных соотношений: размер прибыли на инвестированный капитал и оптимальные значения показателей финансового состояния предприятия. Взаимодействие факторов, влияющих на прибыльность инвестированного капитала, можно, например, выявить с помощью диаграммы фирмы «Дюпон», а основные соотношения темпов роста продаж и затрат дают возможность группировки предприятий по эффективности их работы.

## 2.2. Экспресс-диагностика состояния предприятия

Экспресс-диагностика состояния предприятия характеризует систему экспертной оценки кризисных параметров экономического и финансового развития предприятия, осуществляемых на базе данных его управленческого и финансового учета по стандартным алгоритмам анализа.

Экспресс-диагностика — предварительная оценка масштабов кризисного состояния предприятия на основе анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия за ряд предшествующих этапов.

Практика менеджмента использует при оценке масштабов кризисного финансового состояния предприятия три принципиальных характеристики: легкий финансовый кризис; глубокий финансовый кризис; финансовая катастрофа. Масштаб кризисного финансового состояния предприятия определяется по показателям.

Силу воздействия производственного рычага (ЭПР) рассчитывают по формуле

$$\text{ЭПР} = (\text{ВР} - \text{ПЗ}) / \text{ПР},$$

где: ВР – объем реализации; ПЗ — переменные затраты, ПР – прибыль.

Это определяет размер прироста ПР на 1% ВР. ЭПР имеет место как при росте объема производства фирмы, так и при его снижении. ЭПР показывает величину предпринимательского риска, связанного с данным предприятием. Чем больше сила воздействия производственного рычага, тем выше предпринимательский риск, связанный с данным предприятием.

*Финансовое состояние* — это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании, ее финансовую конкурентоспособность, деловую активность и надежность. Финансовое состояние определяет уровень общей конкурентоспособности предприятия.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующее: экспресс-анализ финансового состояния; анализ структуры активов и пассивов, имущественного положения; анализ ликвидности и финансовой устойчивости; анализ деловой активности, оборачиваемости средств предприятия; анализ рентабельности капитала и продаж; анализ эффекта финансового рычага и эффекта производственного рычага. Основной целью проведения анализа финансового состояния организаций является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности. Анализ финансовых и экономических показателей основан на сравнении показателей за ряд периодов, отслеживании динамики показателей во времени, вычислении темпов роста показателей и финансовых коэффициентов за период и уровня их критических оценок.

## 2.3. Перечень основных показателей для экспресс-анализа

1. Показатели, характеризующие стадию банкротства: *коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами*. На основе данных многочисленных исследований, проведенных в России и за рубежом, предприятие можно считать ликвидным, если  $K_{\text{тл}} > 1,2$ . В России предприятие признается несостоятельным, если

$K_{\text{тл}} < 2$ . При проведении анализа значений  $K_{\text{тл}}$  необходимо учитывать особенности предприятия, продолжительность производственных циклов, сложность, уникальность выпускаемой продукции, динамику изменения складских запасов.

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{\text{осос}}$ ). Рекомендуемое значение  $K_{\text{осос}} > 0,1$ . В соответствии с официальной методикой предприятие признается неплатежеспособным, если  $K_{\text{осос}} < 0,1$ . Это означает, что оборотные средства сформированы за счет собственных средств только на 10%.

3. В случае, если оба вышеперечисленных показателя находятся в пределах норм, то предприятие не является банкротом и проверяется на наличие кризиса ликвидности.

*Кризис ликвидности* предлагается идентифицировать тремя показателями: коэффициентом автономии, коэффициентом абсолютной ликвидности; показателем обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициентом покрытия.

При кризисе ликвидности из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. В дополнение к этому, предприятию грозит опасность дефицита баланса или превышения пассивов над активами.

*Кризис результатов* описывает состояние, при котором предприятие имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала показывает дефицит баланса. Данное состояние могут характеризовать показатели: коэффициент чистой выручки, наличие убытков от основной деятельности, а также стабильный рост кредиторской задолженности, возможно и дебиторской; снижение динамики изменения коэффициента обеспеченности запасов и затрат, что говорит о трудном финансовом положении.

Коэффициент чистой выручки равен

$$K_{\text{чв}} = (\text{ЧП} + \text{А}) / \text{В},$$

где:  $K_{\text{чв}}$  – коэффициент, ЧП – чистая прибыль, А – амортизация, В – выручка.

Если перечисленные выше показатели находятся в пределах норм, то необходимо проверить предприятие на наличие стратегического кризиса.

*Стратегический кризис* в экспресс-анализе можно идентифицировать с помощью оценки динамики изменения показателя общей рентабельности, оборачиваемости запасов и изменения объема продаж. Если все перечисленные показатели находятся в пределах норм, то предприятие можно считать «здоровым» с определенной степенью вероятности. Для преодоления стратегического кризиса нужен современный набор методов, чтобы постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, широте ассортимента или цене продукции. Руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Для этого может использоваться сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического и оперативного управления, связывающий стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными решениями на каждом уровне управления. Стратегический процесс в компании, которая разработала СПП, реализуется на основе видения высшего менеджмента, которое отражает интересы акционеров. Для этого менеджмент определяет финансовые цели и ориентиры; намечает круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучше-

нию восприятия клиентом продукции или услуг компании; ведет поиск необходимых средств для их достижения; определяет мероприятия по совершенствованию внутренних бизнес-процессов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.

Цели и показатели результативности позволяют отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, в то же время обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

### **Примеры используемых показателей в ССП**

*Финансовые индикаторы:* совокупные активы на сотрудника, доходы к совокупным активам, доходы на сотрудника, доходы от новых продуктов, прибыль к совокупным активам, прибыль на сотрудника.

*Индикаторы по клиентам:* количество клиентов, доля рынка, средний оборот на клиента, среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов.

*Индикаторы процессов:* своевременная доставка товара, рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства, стоимость административных ошибок, прямые контакты с клиентами.

*Индикаторы обучения и роста:* текучесть кадров, время на обучение, среднее время отсутствия на рабочем месте, ежегодные затраты на обучение на человека, индекс удовлетворенности сотрудников.

*Оценки возможностей компании в преодолении кризисов* основаны на методе построения стратегической карты, которая отражает рост доходов: новые способы получения доходов, в том числе новые источники доходов; увеличение ценности клиентов, в том числе повышение прибыльности от существующих клиентов; повышение эффективности: улучшение структуры расходов, в том числе меньшая стоимость на единицу продукции; улучшение использования активов, в том числе повышение отдачи от существующих и увеличение инвестиций. Стратегическая карта позволяет показать роль отдельных подразделений и сотрудников организации в реализации стратегии и может быть создана на любом уровне управления.

## **2.4. Методы фундаментальной диагностики и анализа финансового состояния**

На основе результатов фундаментальной диагностики получают развернутую картину кризисного финансового состояния предприятия и конкретизируют формы и методы предстоящего финансового оздоровления, устранения неплатежеспособности, восстановления финансовой устойчивости, обеспечения финансового равновесия в длительном периоде.

Методические рекомендации ФСФО по проведению анализа финансового состояния устанавливают порядок проведения анализа финансового состояния организаций при выполнении экспертизы и составлении заключений по соответствующим вопросам, при проведении мониторинга финансового состояния организаций.

Для проведения анализа финансового состояния организаций используются показатели, на основе которых выделяются группы предприятий по уровню финансового состояния:

- 1) общие показатели: среднемесячная выручка; доля денежных средств в выручке; среднесписочная численность работников;
- 2) показатели платежеспособности и финансовой устойчивости;
- 3) показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности);
- 4) показатели эффективности использования вне оборотного капитала и инвестиционной активности организации;
- 5) показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами.

Предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости относят к I классу; II класс – предприятия, которые демонстрируют некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные; III класс – проблемные предприятия; IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению; V класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

В РФ проводится систематический анализ и мониторинг финансового состояния, учет платежеспособности крупных, экономически или социально значимых организаций.

Для ряда коэффициентов и показателей финансового состояния имеются нормативные значения.

По результатам проводимого мониторинга финансового состояния организаций формируется база данных мониторинга, содержащая по каждой организации учетную карту этой организации, а также ежеквартальные данные финансовой отчетности и расчетные показатели, характеризующие ее финансово-хозяйственную деятельность и состояние платежеспособности. Учет платежеспособности организаций осуществляется на основании оценки показателя, характеризующего степень платежеспособности организации по текущим обязательствам. Расчет системы критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных организаций ведется по показателям: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

### **3. Технологии антикризисного управления. Методики прогнозирования кризисов и вероятности банкротства**

**3.1. Технология и принципы антикризисного управления** — совокупность оздоровительных и (или) реорганизационных процессов, направленных на сохранение и функционирование основного бизнеса предприятия-должника, включая мониторинг, анализ и диагностику, выбор процедур, финансовое оздоровление, реорганизацию, наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство, расчеты с кредиторами, мировое соглашение.

#### **Принципы антикризисного управления**

*Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия.* Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

*Срочность реагирования на кризисные явления.* Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

*Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию.* Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае не будет достигнут ожидаемый эффект, если действие механизмов недостаточно, или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы, если действие механизма избыточно.

*Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния.* В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

*Управление денежными потоками на основе оптимальных решений,* что необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса.

*Анализ финансового состояния предприятия в целях выявления кризиса на самых ранних этапах развития.* По результатам анализа делают вывод об оздоровлении экономики предприятия и направлениях оздоровления —

реорганизации, реструктуризации; экономическом оздоровлении, сокращении кадров и производства неэффективных товаров; выпуске акций, привлечении инвестиций, изменении юридического статуса, создании филиалов и др.

### **3.2. Предсказание банкротства и экономическое состояние предприятия**

Прогнозирование и диагностика кризисов – это элемент программы антикризисного управления организацией. Цели этой работы: прогнозирование угрозы вступления организации в полосу кризисного развития; мониторинг факторов внешней и внутренней среды функционирования организации; своевременное распознавание признаков и природы кризиса; оценка глубины кризисных явлений и их опасности для будущего развития организации; определение основных параметров стратегии и тактики антикризисного управления организацией; предупреждение и устранение кризиса. Большая часть предпринимателей оценивает кризис по характеристике финансовое состояние предприятия, его финансовой устойчивости.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.