



ТЕМА

МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ

НЕСТАБИЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ




# ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА

- Выявить рыночные возможности организации
- Дать комплексный анализ о динамике социально-экономических процессов

# ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ЭТИ ЗАДАЧИ НЕОБХОДИМО:

1. Рассмотреть партнеров и поставщиков с точки зрения поддержания действующих связей и формирования новых
2. Рассмотреть потребителей с точки зрения закрепления их за предприятием и расширения круга потребителей

- 
3. Рассмотреть конкурентов с точки зрения изучения их стратегии, преимуществ, логики поведения на конкретном рынке
  4. Выявить объективные экономические тенденции развития

- ЭТО ВОЗМОЖНО СДЕЛАТЬ  
НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА  
МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ  
МОНИТОРИНГ  
МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ  
ПРОВОДИТСЯ ПО  
КОНКРЕТНЫМ ФАКТОРАМ

# ДЛЯ ЭТОГО В МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЕ ВЫДЕЛЯЮТ 4 ВИДА МАРКЕТИНГОВЫХ СРЕД:

## 1. Международная маркетинговая среда

### Факторы для изучения:

- Экономические кризисы в отдельных регионах и странах
- Демографические взрывы
- Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира
- Экологические явления и стихийные бедствия
- Нарушение международных соглашений

## 2. Макроэкономическая среда

### Факторы для изучения:

- Социально-экономическая политика
- Научно-техническая и промышленная политика
- Ресурсный потенциал страны
- Ценовая и налоговая политика
- Кредитно-денежная политика
- Таможенная политика
- Гражданское и коммерческое законодательство

## 3. Микроэкономическая среда

### Факторы для изучения:


- Характер конкурентной среды
- Параметры спроса (стабильность и величина)
- Характеристики потребителей
- Конъюнктура рынков ресурсов(сырьевые, материальные, трудовые и финансовые ресурсы)
- Конкурентное преимущество (сильные и слабые стороны)



## 4. Региональная или территориальная среда

### Факторы для изучения:

- Динамика особых черт региона привлекательных для бизнеса
- Динамика инвестиций
- Уровень и характер занятости населения, динамика ее структуры
- Уровень и динамика благосостояния населения
- Уровень развития инфраструктуры



Рассмотрение этих факторов необходимо для того, чтобы своевременно уловить сигналы, свидетельствующие об:

- Угрозе ухудшения положения организации на рынке
- Потере конкурентоспособности
- Снижении платежеспособности управляемости с одной стороны и об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов с другой

# СРЕДСТВА МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- Товар
- Цена
- Методы распределения
- Коммуникации

# АНТИКРИЗИСНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- главное направление концентрации усилий организации по выходу из кризиса за счет маркетинговых возможностей
- чаще всего разрабатывается на среднесрочный период (3 года)
- реализуется в рамках конкретной программы

# МАРКЕТИНГОВАЯ АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА

- комплекс мероприятий, которые организация намечает выполнить для стабилизации ситуации по выходу из кризиса
- могут являться частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана

# ПРИОРИТЕТНЫЕ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ МАРКЕТИНГЕ

- Стратегия продвижения товаров на новые рынки
- Стратегия упрочения на старых рынках
- Стратегия диверсификации
- Стратегия фирменного товара

# ПРИОРИТЕТНЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ

- В предкризисном управлении
  - мотивация конечных результатов деятельности
- В кризисном управлении
  - ситуационная мотивация
- В послекризисном управлении
  - комплексная мотивация



# **Разработка антикризисной стратегии**



# РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ:

- Антикризисное стратегическое планирование
- Тактическое планирование

# В РАМКАХ ПЕРВОГО ЭТАПА ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ СТАДИИ:

- АНАЛИЗ ВНЕШНИХ ПРИЧИН КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ
  
- АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

# СХЕМА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- 1 Предприятие как открытая система
- 2 Непроизводственное окружение:
  - Поставщики
  - Потребители
  - Конкуренты
- 3 макроокружение:
  - Технология
  - Экономика
  - Правовые факторы
  - Политические факторы
  - Социальные факторы
  - Экологические факторы

## ПРИЧИНЫ ПОВЛИЯВШИЕ НА ВНЕШНЮЮ СРЕДУ В ПЕРИОД СИСТЕМНОГО КРИЗИСА 1990ГОДА

- Состояние национальной экономики
- Политические факторы
- Правовые факторы
- Социальные факторы
- Технологические факторы
- Покупатели и покупатели

# СОСТОЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ:

- Появление:

  - Ухудшение национальной политики

  - Увеличение денежной массы

  - Изменение денежной массы

- Последствия:

  - Ужесточение налогообложения

  - Удорожание кредита

  - Рост издержек

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- Появление:
  - нестабильность деятельности правительства
  - запретительный характер деятельности правительства в отношении предпринимателей
- Последствия:
  - ухудшение инвестиционного климата
  - вывоз капитала из страны

# ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ

- Проявление:
  - неразвитость законодательной базы
  - ограниченное регулирование внешне-экономической деятельности
  - неразвитое антимонопольное законодательство
- Последствие:
  - спад производства
  - трудности выхода на внешний рынок

# СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

- Проявления:

- Отсутствие навыков управления финансами
  - менталитет административно-плановой экономики

- Последствия:

- низкий уровень руководства
  - расточительность
  - преступность и коррупция



# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Проявления:

  - низкие расходы государства на науку и технику

  - низкий технический уровень

- Последствия:

  - технологический застой

  - низкое качество и высокая себестоимость продукции

  - низкий уровень производительности и конкурентоспособность предприятий

# ПОКУПАТЕЛИ И ПОСТАВЩИКИ

## ■ Проявления:

медленный темп роста выручки

задержка поставок сырья и продукции

## ■ Последствия:

рост неплатежей

снижение объема производства и качества работы

# ВСЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НЕОБХОДИМО РАЗДЕЛИТЬ НА 2 ГРУППЫ:

- Первая группа:

Наиболее выполненные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию, часть из этих факторов должна находиться под контролем предприятия

- Вторая группа:

факторы неподвластные контролю со стороны предприятия

# АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ВКЛЮЧАЕТ:

- Оценка эффективности текущей стратегии
- Сила и слабость SWOT анализа Конкурентоспособность цен и издержек предприятия
- Оценка прочности конкурентной позиции предприятия
- Выявление проблем, способствующих появлению кризиса

# ОЦЕНКА ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ ДОЛЖНА РАССМАТРИВАТЬСЯ ПО СЛЕДУЮЩИМ ПАРАМЕТРАМ:

- Определить место предприятия среди конкурентов
- Определить границы конкуренции или размер рынка
- Выявить группы потребителей, на котором предприятие ориентируется
- Проанализировать функции стратегии в области производства маркетинга финансов и кадров

# СИЛА И СЛАБОСТЬ SWOT АНАЛИЗА

- *Сила*- то в чем предприятие преуспело(опыт работы, ресурсы, достижения). Является основой антикризисной стратегии.
- *Слабость*- отсутствие чего-то важного на предприятии, успешная антикризисная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон.
- *Возможности*- способность предприятия обеспечить патентную прибыль.
- *Угрозы*- отрицательное влияние на состояние предприятия различных факторов.
- *Основная задача*- необходимо учесть все эти параметры при разработке стратегических изменений.

# *КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЦЕН И ИЗДЕРЖЕК ПРЕДПРИЯТИЯ*

- Необходимо оценить , как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. Используется метод «цепочка ценностей»
- Цепочка ценностей- отражает процесс создания стоимости товаров или услуг и включают в себя различные виды деятельности и прибыли

# ОЦЕНКА ПРОЧНОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

Оценивается сила и слабость предприятия в сравнении с конкурентами по следующим показателям:

- Качество товара
- Финансовое положение
- Технологические возможности
- Продолжительность товарного цикла



# *ПЕРЕСМОТР МИССИИ И СИСТЕМЫ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ:*

Определяет то, каким должно быть предприятие в будущем и необходимо внести изменения в систему целей.

На предприятии необходимо рассмотреть несколько уровней целей:

Обстрактные цели (официальные)	долгосрочные
Оперативные (более детализированные)	среднесрочные
Операционные (детальные)	краткосрочные

# *АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВЫ И ВЫБОР АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ*

Ранжировка всех стратегий  
по значимости и выбор  
наиболее значимой  
стратегии

# ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:


Реализация выбранной антикризисной стратегии:

направления:

- Сокращение расходов
- Закрытие подразделений
- Сокращение персонала
- Уменьшение объема производства
- Активные маркетинговые исследования
- Увеличение цен на продукцию
- Модернизация
- Привлечение специалистов
- Получение кредитов
- Укрепление дисциплины

# СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Предупреждения кризиса
- Выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления
- Противодействия кризисным явлениям
- Стабилизация ситуации посредством использования резервов
- Рассчитанного риска
- Последовательного выхода из кризиса
- Устранения последствий кризиса





Тема

Банкротство и ликвидация  
организации

## ПРИЗНАКИ И ПОРЯДОК УСТАНОВЛЕНИЯ БАНКРОТСТВА

- **Несостоятельность (банкротство ФЗ 08.01.98 г.)** - признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.
- Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение 3 месяцев с момента наступления даты их исполнения, если иное не установлено законом.



Закон не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом должника.

Допускаются и внесудебные процедуры, когда должник может урегулировать свои отношения с кредиторами таким образом, что предприятие продолжит свою деятельность или же произойдет его добровольная ликвидация под контролем кредиторов.

# РОЛЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АРБИТРАЖНОГО СУДА

- Дела о несостоятельности рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника, указанного в учредительных документах.
- Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику в совокупности составляют сумму не менее 500 минимальных размеров оплаты труда.

## Участники:

- Должник
- Арбитражный управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства
- Конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам;
- Участники собрания кредиторов с правом голоса
- Налоговые и иные уполномоченные органы по требованиям по обязательным платежам
- Прокурор
- Государственные органы по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению
- Иные лица в случаях, предусмотренных ФЗ



## Заявление подается:

- на основании решения собственника предприятия-должника
- или органа, уполномоченного управлять имуществом должника
- или руководящего органа предприятия, который в праве принять такое решение, исходя из учредительных документов
  
- К заявлению должника прилагаются обосновывающие его документы, прежде всего форма №1 – бухгалтерского баланса
- Если он в течение 15 дней после подачи заявления не предоставлен должником, его составление может быть поручено арбитражным судом независимому аудиторю за счет средств должника
- Заявление, поданное должником, не может быть отозвано

## ГРАФИК ПОГАШЕНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

- Одностороннее обязательство должника погасить задолженность в установленное время:
  - Погашение требований 1-й и 2-й очередей кредиторов в течение 6 месяцев с даты финансового оздоровления
  - Погашение всех реестровых требований не позднее чем за месяц окончания срока финансового оздоровления
  
- Пропорциональное погашение требований в соответствии с очередью

# ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

- **Наблюдение –**

процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра кредиторов и проведения первого собрания кредиторов

# ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

- **Финансовое оздоровление –**

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности

# ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ

С даты вынесения определения суда

- ✓ Запрет внеконкурсного представления требований, срок исполнения которых наступил до введения процедуры
- ✓ Отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов
- ✓ Возможность введения ограничений (в т.ч. арестов имущества должника) только в конкурсном порядке
- ✓ Приостановление исполнения исполнительных документов

**Исключения:** задолженность по заработной плате, вознаграждения по авторским договорам, виндикация, возмещение вреда жизни здоровью, возмещение морального вреда

- Запрет удовлетворения требований учредителей (участников) о выделе доли (пая)
- Запрет выплаты дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам
- Прекращение начисления финансовых санкций по всем требованиям
- Начисление на сумму требований процентов по ставке рефинансирования
- Появление и деятельность арбитражного управляющего

# ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

- **Внешнее управление –**

процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности

# ПОСЛЕДСТВИЯ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЕНИЯ

- Внешний управляющий (право управляющего издать приказ об увольнении руководителя либо предложить ему перейти на другую работу)
- отмена принятых ранее мер по обеспечению требований кредиторов
- Возможность ведения ограничений (в т.ч. арестов) только в конкурсном порядке
- Введения моратория на удовлетворение требований
- Опубликование сведений о введении внешнего управления



# ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

## ■ **Конкурсное производство –**

процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

## ■ Решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства

1. Срок (1год, продление не более чем на 6 месяцев)
2. Субъект(конкурсный управляющий)
3. Цели
4. Окончание

# ПОСЛЕДСТВИЯ ОТКРЫТИЯ КОНКУРСНОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Опубликование сведений о банкротстве должника
- Наступления срока исполнения всех требований
- Прекращение начисления финансовых санкций
- Прекращение режима конфиденциальности информации о финансовом состоянии должника
- Совершение сделок с имуществом должника только в конкурсном порядке
- Прекращение исполнения по всем исполнительным документам (документы передаются приставами-исполнителями конкурсному управляющему)
- Снятие ранее наложенных ограничений распоряжения имущества должника

# ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА

## **Мировое соглашение –**

- процедура банкротства, применяемая к любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения процедуры банкротства



# Модель развития отношений несостоятельности

# ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

- I. этап предварительный(внесудебный)
- II. этап Возбуждение производства о несостоятельности(банкротстве)
- III. этап Наблюдение
- IV. этап Финансовое оздоровление
- V. этап Внешнее управление
- VI. этап Конкурсное производство
- VII. этап Мировое соглашение

# I ЭТАП ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ (ВНЕСУДЕБНЫЙ)

От возникновения финансовых проблем до обращения кого-либо в суд с заявлением о банкротстве

## ■ При наличии признаков банкротства

- Обязанность руководителя известить учредителей (участников) о появлении признаков;

## 2. При отсутствии признаков банкротства

- Обязанность определенных субъектов принять меры по пробуждению банкротства
- Право любых субъектов осуществлять досудебную санкцию (оказать финансовую помощь), достаточную для удовлетворения всех требований

## II ЭТАП. ВОЗБУЖДЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)

- От момента подачи до принятия судом заявления (5 дней)
- Суд выясняет вопросы:
  1. О признаках и критериях банкротства
  2. О субъекте заявителя
  3. О должнике
  4. О применимом законодательстве

## III ЭТАП. НАБЛЮДЕНИЕ

- Вводится на специальном заседании суда (от 15 до 30 дней после принятия заявления)
- Проводиться до первого заседания арбитражного суда (7 месяцев)
- Временный управляющий контролирует руководство должника, анализирует финансовое состояние, проводит первое собрание кредиторов



# IV ЭТАП. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ(2 ГОДА)

- Пассивная оздоровительная процедура
- Должника обязуется выполнять все требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности
- Должник расплачивается с кредиторами под контролем административного управляющего

## V ЭТАП. ВНЕШНЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления 2 года

- Активная оздоровительная процедура вводится арбитражным судом
- проводятся экономические мероприятия в соответствии с планом внешнего управления
- Руководство должника отстраняется действует внешний управляющий

# VI ЭТАП. КОНКУРСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

- 18 месяцев
- Ликвидная процедура
- Реализация имущества должника
- Распределение средств между кредиторами
- Руководство должника отстраняется действует внешний управляющий

## VII ЭТАП. МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

- Вступает в силу с момента утверждения арбитражным судом
- Особая сделка, влекущая прекращение производства по делу о несостоятельности (банкротстве)



# Арбитражный управляющий

# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Временный управляющий (административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) – гражданин РФ, утверждаемый арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных настоящим ФЗ полномочий и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций

# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

**Статус**

**Стадия  
процесса**

**Временный**

**Наблюдение**

**Административны  
й**

**Финансовое  
оздоровление**

**Внешний**

**Внешнее  
управление**

**Конкурсный**

**Конкурсное  
производство**

# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

## ■ Временный управляющий

– утверждается арбитражным судом для проведения наблюдения

Главная задача:

- осуществление мер по обеспечению сохранности имущества должника

## ■ Временный управляющий:

- контролирует руководство должника

- анализирует финансовое состояние

- проводит первое собрание кредиторов



# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

## ■ **Административный управляющий**

– утверждается арбитражным судом для проведения процедуры финансового оздоровления

## ■ Цель его деятельности:

- Контроль должника в процессе осуществления им расчетов с кредиторами в соответствии с графиком погашения задолженности

■ Руководство должника действует под контролем административного управляющего

# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

- Внешний управляющий

– утверждается арбитражным судом для проведения процедуры внешнего управления

- Цель его деятельности -

Непосредственное управление имуществом должника согласно плану внешнего управления

- Руководство должника отстраняются от дел

# АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

- Конкурсный управляющий —  
утверждается арбитражным судом для проведения процедуры конкурсного производства
- Цель его деятельности:
  - реализация имущества должника в условиях ликвидации предприятия
  - распределение средств между кредиторами
- Руководство должника отстраняются от дел

# ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУРЕ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

- ❑ Гражданство РФ
- ❑ Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя
- ❑ Наличие высшего образования
- ❑ Стаж руководящей работы не менее 2 лет
- ❑ Стажировка в качестве помощника арбитражного управляющего не менее 6 месяцев

# ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУРЕ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО

## ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

- ❑ Сдача теоретического экзамена
- ❑ Членство в саморегулируемой организации арбитражных управляющих
- ❑ Допуск к государственной тайне(если исполнение полномочий связано с допуском к государственной тайне)
- ❑ Наличие договоров страхования ответственности

# ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУРЕ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

- ❑ Конкретное высшее образование
  - Экономическое
  - Юридическое
  - По специальности, соответствующей сфере деятельности должника.
- ❑ Наличие определенного стажа в соответствующей отрасли экономики;
- ❑ Определенное количество проведенных процедур банкротства;
- ❑ Могут быть предъявлены кредитором либо уполномоченным органом (собранием кредиторов)

# ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУРЕ АРБИТРАЖНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ДОЛЖНЫ ОТСУТСТВОВАТЬ

- ❑ Судимость
  - Преступления в сфере экономики
  - Преступления средней тяжести, тяжкие, особо тяжкие
- ❑ Заинтересованность по отношению к должнику или любому из кредиторов
- ❑ Возбуждение в отношении кандидата производства по делу о банкротстве
- ❑ Неполное возмещение убытков, причиненных при исполнении обязанностей арбитражного управляющего
- ❑ Дисквалификация
- ❑ Лишение права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами

# ПРАВА АРБИТРАЖНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ

- Созыв собрания
- Созыв комитета
- Обращение в арбитражный суд с заявлением и ходатайствами
- Получение вознаграждения
- Привлечение на договорной основе для обеспечения исполнения своих функций определенных лиц с оплатой их услуг из имущества должника
- Подача в суд заявления о досрочном прекращении исполнения обязанностей



# ОБЯЗАННОСТИ

- Соблюдение законодательства РФ правил профессиональной деятельности, утверждение саморегулируемой организацией
- Членство в одной саморегулируемой организации
- Принятие мер по защите имущества должника

# ОБЯЗАННОСТИ

- Анализ финансового состояния должника, его деятельности и положении на рынке
- Ведение реестра требований кредиторов
- Предоставление реестра определенным лицам
- Возмещение убытков, причиненных должнику, кредиторам, третьим лицам

# ОБЯЗАННОСТИ

- Выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства
- Сохранение конфиденциальности информации
- Деятельность в интересах должника, кредиторов, общества
- Личное исполнение прав и обязанностей



# ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

# ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств, в отсутствии источников финансирования, в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами становится одной из важнейших задач антикризисного управления

# ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И. ШУМПЕТЕРА

- **Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит, по мнению специалистов, австрийскому экономисту И. Шумпетеру, разработавшему в начале века собственную теорию экономического развития. Он считал, что основу экономического роста составляют «нововведения». В соответствии с классификацией И. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается, как:**

# ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И. ШУМПЕТЕРА

- 1) изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;
- 2) внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;

# ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И. ШУМПЕТЕРА

- 3) освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет
- 4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать

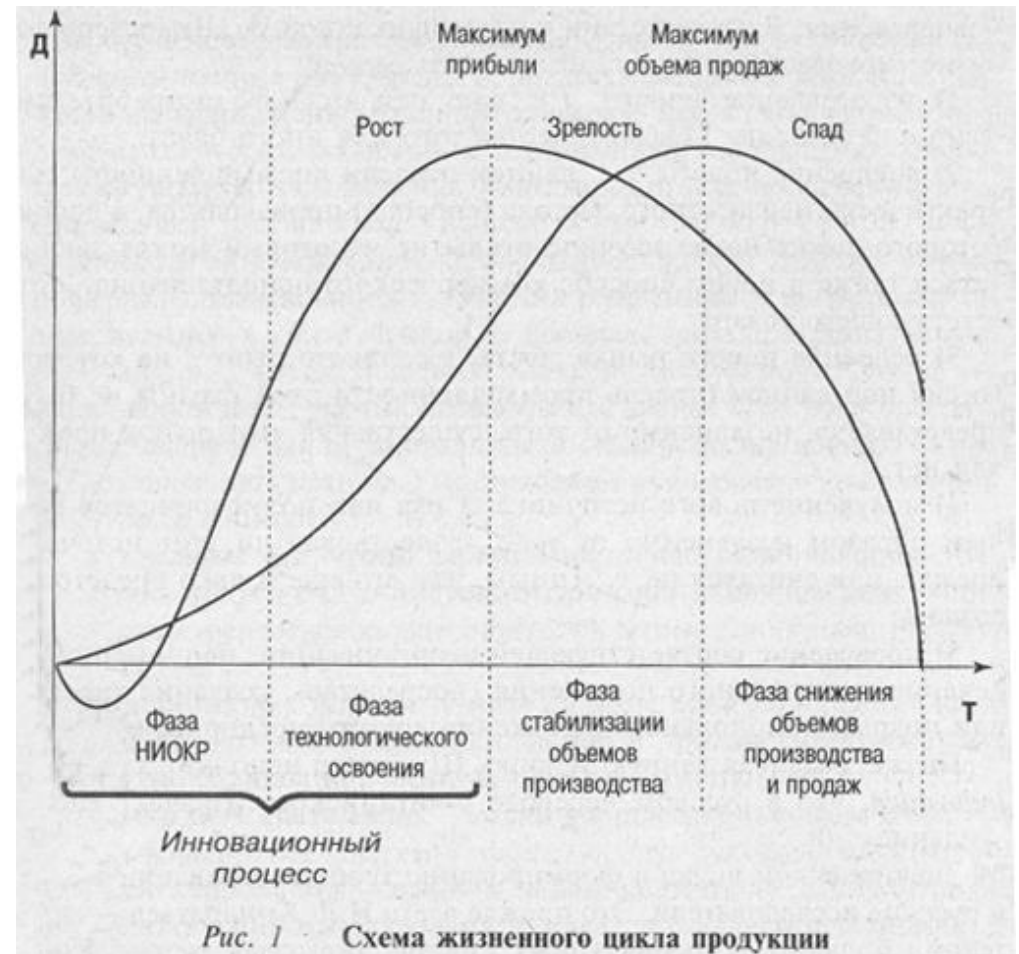


# ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И. ШУМПЕТЕРА

- 5) проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов), или подрыв монопольного положения другого предприятия
- Позже, развивая данную теорию, Шумпетер использовал термин. *innovation*, что в русском переводе с английского означает «нововведение».

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА

- Современная концепция теории инновации включает такие понятия, как «жизненный цикл продукции» и «жизненный цикл технологии производства». В самом общем виде структуру жизненного цикла продукции, включая инновационный процесс, можно представить следующим образом (рис. 1).



# ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- В начальной фазе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) проводятся фундаментальные теоретические исследования, прикладные изыскания и проектно-конструкторские разработки. Результатом их проведения являются новые знания, научные идеи, т. е. полезная информация более высокого порядка, чем ранее существовавшая. В связи с тем, что научное знание стало теоретической основой развития производства, в развитых странах фундаментальным теоретическим исследованиям и поисковым НИР уделяется особое внимание. Именно они образуют  $f$  потенциал знаний для инновационной деятельности, представляющий собой интеллектуальный продукт, рыночную стоимость которого оценить весьма сложно.

# ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- В процессе проектно-конструкторских, опытно-технологических работ формируется новая научно-техническая информация, отражаемая в соответствующей документации. На данном этапе часто изготавливается первый образец новой техники или другого новшества, который является формой выражения полученной информации, ее своеобразной иллюстрацией.

# ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- 1 Основными целями фазы технологического освоения производства являются его подготовка к внедрению результатов разработок и обеспечение необходимых для этого условий.
- 2 На следующей фазе происходит тиражирование новых продуктов.
- 3 Последняя фаза жизненного цикла продукции демонстрирует стадию, когда рынок достигает насыщения, происходит снижение объемов продаж и дальнейшее обеспечение спроса на продукцию возможно благодаря применению новых технических или технологических решений с целью обновления выпускаемой продукции и закрепления положения предприятия на рынке.

# ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО РОЛЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- **Процесс формирования эффективной системы инновационного управления зависит от уровня инновационного потенциала предприятия — его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Реализация этих целей в глобальных масштабах выступает как средство получения достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.**

# ВИДЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

- **Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций. Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими. К ним относятся:**
  - • **сложившийся ранее уровень развития производства;**
  - • **состояние механизма и системы управления;**
  - • **тип и ориентация организационной структуры;**
  - • **тенденции экономической и инновационной политики;**
- **Понимание потребности в различного рода изменениях и готовность к ним персонала и т.д.**


# ФАКТОРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:
- • факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;
- • факторы внутренней среды;
- • факторы внешней среды.



# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА:

- активизация деятельности государственных предприятий, различных ведомств, АО и других структур по использованию имеющегося научно-технического потенциала страны в целях эффективного внедрения в экономику государства изобретений и других нововведений и достижений путем разработки и внедрения законодательной базы по стимулированию инновационной деятельности;
- • создание общегосударственного центра, занимающегося проблемами передачи технологии (по аналогии с Национальным институтом стандартов Министерства торговли США);

- 
- • разработка программ по использованию передовых технологий, которую следует поручить соответствующему ведомству, тесно связанному с проблемами конверсии;
  - • формирование инновационной инфраструктуры, которая может включать акционерные общества, предприятия, университеты, академические институты, научные лаборатории. Для решения определенной научной задачи в эти консорциумы делегируются ученые и инженеры участников сторон, представленных в данном консорциуме;
  - • выпуск специальных изданий, регулярно публикующих информацию об имеющихся изобретениях, нововведениях и достижениях, представляющих интерес для российской экономики.

# ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИНФРАСТРУКТУР КАК УСЛОВИЕ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

- Создание новых инновационных структур — одна из основных задач экономической политики как экономически развитых, так и развивающихся стран. Эти структуры позволяют стабилизировать экономическую ситуацию.
- Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансфера, коммерциализации научно-технической продукции.

# ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ, КРИТЕРИИ ИХ ОТБОРА

- **Инновационные проекты характеризуются:**
- • **высокой степенью неопределенности получаемых научно-технических результатов;**
- • **длительностью периода разработки и доведения продукта до конечного потребителя;**
- • **высокой степенью риска достижения коммерческого успеха;**
- • **значительным объемом необходимых инвестиций;**
- • **в случае успеха — высокой доходностью;**
- • **циклическостью развития инновационных процессов.**

# ОТБОР ПРОЕКТОВ

- **Отбор проектов может происходить в три этапа.**
- **Первый этап заключается в формулировке задач, стоящих перед данной инновационной структурой, здесь определяются приоритетные направления научно-технического развития с учетом экономических задач, стоящих перед регионом.**
- **На втором этапе формируется исходное множество проектов.**
- **На третьем этапе проводится экспертиза проектов, т. е. отбор наиболее перспективных. Эта задача во многом определяется проведением первых двух этапов, а также квалификацией экспертов.**

# **РИСКИ в АНТИКРИЗИСНОМ управлении**



**В общем плане процесс управления рисками  
слагается из нескольких мероприятий :**

- **разделение отраслей и этапов  
производственной организации по степени  
уверенности ( гарантированности ) в их  
существовании**

- Выделение наиболее проблематичных ( наименее гарантированных по осуществлению) отраслей и этапов производственного процесса



- Анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее в наиболее рискованных сферах и разработка соответствующих компенсаторов и резервных средств

- Формирование стабилизационных механизмов прохождения наиболее рискованных этапов производственных программ

- Экономический анализ и бюджетирование мероприятий по снижению степени риска при выполнении программы
- Инструктаж исполнителей гарантирующих мероприятий

- В неустойчивых кризисных фирмах основное внимание менеджмента должно уделяться рискам связанных с их переходом в состояние банкротства,- как наиболее значительной утрате. Специальной областью антикризисного менеджмента является оценка и профилактика рисков осуществления инвестиционных проектов

# Виды рисков

- Простые
- Сложные
- Авангардные

# Простые

- Заключающиеся в приращении нового оборудования или сокращении действующего без изменения технологии

# Сложные

- Состоящие в перестройке технологии пути движения продукта – от проектирования до серийного производства

# Авангардные

- которые предусматривают революционный прорыв в технологии



**В управлении инвестиционными проектами в основном используются следующие способы понижения степени риска**

- **Распределение**
- **Страхование**
- **Резервирование**

# Распределение

- Распределение риска между различными участниками проекта инвестиций ( инвесторами, государственными и муниципальными, институтами, высшими управляющими, подрядными фирмами, банками ).

# Страхование

- Страхование риска (соответствующие договоры заключаются как в целом на инвестиционный проект, так и на отдельные его этапы, последнее стоит дешевле, поскольку не требует подстраховки).

# Резервирование

- Резервирование финансовых ресурсов для покрытия непредвиденных расходов (эта форма защиты особенно важна для кризисных промышленных фирм, поскольку часть инвестиционных проектов обходится намного дороже, чем первоначально запланировано).



Человеческий фактор в  
управлении предприятием в  
нестабильной среде

# Конфликты

- Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей
- Конфликт может спровоцировать в организации кризис, а кризис, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов

# Негативные функции деструктивного конфликта

- Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие:
  - отвлечения сотрудников от основной работы
  - снижения производительности труда
  - увольнения «обиженных»
- Формирование противоборствующих группировок
- Ухудшение социально-психологического климата в коллективе
  - уменьшение степени сотрудничества между работниками
- Позитивные функции конструктивного конфликта

# Стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников

- Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами:
- разнообразие мнений при принятии решений
- удовлетворенность работников от того, что их мнение принято во внимание
- уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений
- предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству
- улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивация



## Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом

- Распределение и выполнение полномочий и задач
- Установление и достижение целей
- Распределение ресурсов
- Осуществление коммуникаций

## Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений

- в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе
- в плохой психологической коммуникации, т. е. работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег
- симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместимости или несовместимости

# Причины конфликтов, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива

- в стиле и манере поведения
- чувствах и эмоциональности
- восприятию жизненных ценностей

# Антикризисное управление конфликтами

В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях известны две стратегии:

- предупреждение конфликтов
- разрешение конфликтов

# Антикризисное управление конфликтами

- **Стратегия предупреждения конфликтов** имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму
- Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п.

## Антикризисное управление конфликтами

- **Стратегия разрешения конфликтов** имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем
- Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения

## К межличностным методам управления конфликтом относятся:

- уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу
- противоборство, конкуренция - это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывая мнение других участников конфликта
- приспособление на деле означает подавление или сглаживание конфликта

## **К межличностным методам управления конфликтом относятся:**

- разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда умеренно учитываются интересы каждой из сторон, т. е. для каждой из сторон принимаемое решение будет не проигрышным
- разрешение конфликта через сотрудничество означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон