



ТЕМА 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.
2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ.
3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.
4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

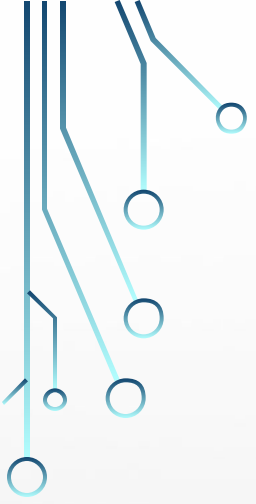
1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.



Главное в **антикризисном управлении** — обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер.



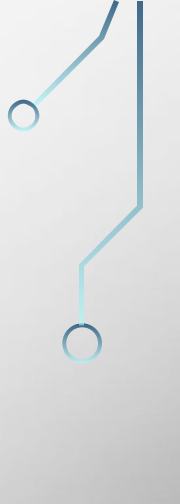
Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.



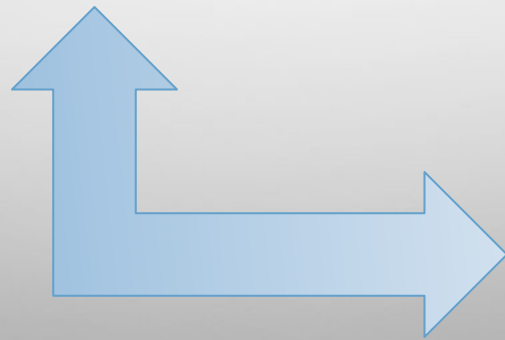
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕР ПО ДИАГНОСТИКЕ, ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ, НЕЙТРАЛИЗАЦИИ И ПРЕОДОЛЕНИЮ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ И ИХ ПРИЧИН НА ВСЕХ УРОВНЯХ ЭКОНОМИКИ.

- **В широком смысле антикризисное управление** – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, как противодействие кризису.

- **В узком смысле антикризисное управление** – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.



- **К объектам антикризисного управления** относятся организации, предприятия и региональные экономические структуры: муниципальные образования и субъекты федерации.



- **Субъектами антикризисного управления** выступают собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы, кризис-менеджеры (в судебных процедурах банкротства - арбитражные управляющие).



Главная цель антикризисного управления – обеспечение прочного положения компании на рынке и его стабильного устойчивого финансового состояния.

Задачи антикризисного управления:

1. Предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему.
2. Воспрепятствование опасным факторам кризиса.
3. Управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить).
4. Обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии.
5. Ослабление негативных последствий кризиса.
6. Использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат.

Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса.

Можно выделить **шесть функций**:

1. предкризисное управление,
2. управление в условиях кризиса,
3. управление процессами выхода из кризиса,
4. стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости),
5. минимизация потерь и упущенных возможностей,
6. своевременное принятие решений.



Параметр сравнения	Традиционное управление	Антикризисное управление
Условия деятельности предприятия	Невысокий темп изменений Предсказуемость ситуации Повторяющиеся управленческие проблемы	Высокий темп изменений Непредсказуемость ситуации Новые, неповторяющиеся управленческие проблемы
Цели деятельности предприятия	Традиционная цель – получение максимальной прибыли	Антикризисная цель, связанная с ликвидацией причины кризисных тенденций или их последствий
Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему Ориентация на прошлый опыт	Предвидение и возможное преодоление проблем Творческий поиск (ориентация на прошлый опыт, как правило, не имеет смысла)
Организация ресурсов для достижения целей	Жесткая структура	Маневренная (гибкая) структура на основе распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами
Характер управленческой информации	Регламентированные информационные потоки; Точная, избыточная информация	Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации Недостоверная, недостаточная информация
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся; Четкое распределение функций на длительный период; Узкая функциональная направленность	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами Отсутствие четкого распределения функций на длительный период Широкая и частично непредсказуемая область действий

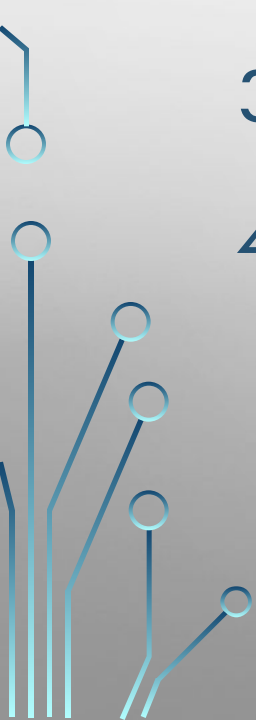
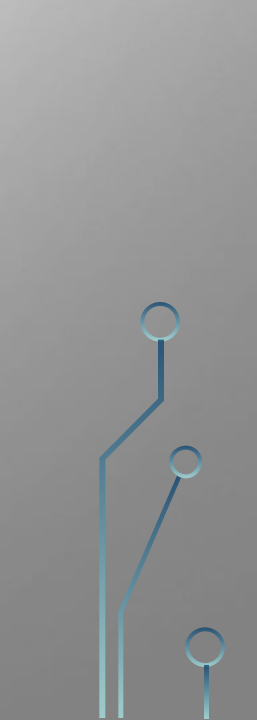
СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний;
- кризисами можно управлять;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.



ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. проблемы распознавания предкризисных ситуаций;
 2. методологические проблемы жизнедеятельности организации;
 3. проблемы технологии управления;
 4. проблемы конфликтологии и управления персоналом.
- 
- 



2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ.

- **Государственное антикризисное регулирование** – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования.



Главными задачами на современном этапе являются:

1. совершенствование законодательства о банкротстве;
2. разработка программ поддержки для различных типов неэффективно работающих организаций, применение специфических мер регионального антикризисного регулирования и контроля.

Основными мерами государственного антикризисного регулирования являются:

- ✓ совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- ✓ осуществление мер по досудебному оздоровлению предприятий;
- ✓ осуществление мер по социальной защите работников предприятий, находящихся в процедурах банкротства;
- ✓ осуществление мер по защите интересов граждан городов и поселков при банкротстве градо- и поселкообразующих организаций;
- ✓ принятие мер по преодолению кризиса неплатежей и сокращению неденежной, в том числе бартерной, формы расчетов;
- ✓ осуществление мер по приватизации, акционированию и добровольной ликвидации предприятий-должников;



НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ

Продолжниковая политика	Прокредиторская политика
<p>Франция. Концепция французской системы регулирования процедур банкротства базируется на следующих основных принципах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сохранение действующего предприятия; 2) сохранение рабочих мест; 3) удовлетворение требований кредиторов. <p>Французское законодательство о банкротстве делает упор на сохранение предприятия и является жестким по отношению к кредиторам всех категорий, в том числе к тем, чьи требования обеспечены имуществом должника.</p> <p>США. Фундаментальная задача закона о банкротстве муниципальных органов власти состоит в том, чтобы обеспечить защиту неплатежеспособных муниципалитетов, позволяя им реструктуризировать их долги таким образом, чтобы дать им возможность продолжать оказывать населению необходимые услуги. В подобных ситуациях органы власти штатов и центральное правительство идут на предоставление финансовой помощи муниципалитетам, позволяя им стабилизировать свои финансовые потоки.</p> <p>Англия. Заявление на введение внешнего управления чаще всего поступает в арбитражный суд от самой компании-должника. Заявитель должен доказать суду, что компания неспособна оплатить свои долги, но может достичь хотя бы одну из целей: 1) вызывание компании; 2) утверждение добровольного соглашения с кредиторами; 3) более выгодная реализация собственности, чем в случае ликвидации.</p>	<p>Германия. Основной приоритет отдается защите интересов кредиторов. Судьба несостоятельного предприятия решается в пользу ликвидации, чтобы удовлетворить требования кредиторов. Кроме того, германское законодательство не вводит мораторий на все обязательства должника с момента начала процедур банкротства, что не позволяет должнику использовать банкротство для своей выгоды. Банкротство подразумевает либо ликвидацию, либо мировое соглашение – никаких восстановительных процедур.</p> <p>Швеция. Во главу угла ставится защита интересов кредиторов, и все усилия направлены на максимальное удовлетворение их требований. Реорганизация проводится лишь в том случае, когда есть уверенность, что бизнес перспективен, заявлена свежая бизнес-идея. Реорганизация должна восстановить платежеспособность и прибыльность предприятия.</p>

Продолжение таблицы 6	
<p><i>Назначение:</i> Обеспечить вызывание кризисного предприятия, сохранить рабочие места, найти возможность компромиссного соглашения с кредиторами</p>	<p><i>Назначение:</i> Заменить собственника на более эффективного и привлечь через него инвестиции для сохранения и развития бизнеса. Основная задача антикризисного управляющего – сделать предприятие инвестиционно привлекательным.</p>
<p style="text-align: center;">→</p> <p>В большей степени прокредиторская политика, чем продолжниковая</p>	<p>Россия. Общая направленность процедур банкротства и главный приоритет – сохранение предприятия, но не любой ценой. В российском законодательстве о банкротстве интересы кредиторов тоже защищены (несколько это возможно) от неумелого руководства компанией-должником. Для сохранения кризисного предприятия применяется ряд реабилитационных мер:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) финансовое оздоровление 2) реорганизация (внешнее управление); 3) мировое соглашение (договоренность между должником и кредиторами); 4) мораторий на выплату долгов с момента начала процедуры банкротства; 5) конкурсное производство (продажа предприятия-должника единым имуществом комплексом другому собственнику). <p>И только на последней стадии конкурсного производства осуществляются ликвидация должника и распродажа его имущества.</p>

3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.



Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций.

Стратегия в антикризисном управлении включает:

1. Сферу деятельности организации и основные направления ее развития.
2. Цели деятельности организации.
3. Определение методов и форм достижения целей.
4. Кадровую политику.
5. Организацию производственного процесса.
6. Оценку внутренней и внешней среды бизнеса.
7. Разработку маркетинговой программы.

Стратегия в антикризисном управлении – это гарантия стабильного развития организации, позволяющая снизить процент возникновения кризисных ситуаций, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление.

Стратегия в антикризисном управлении позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

Схема «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»



ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

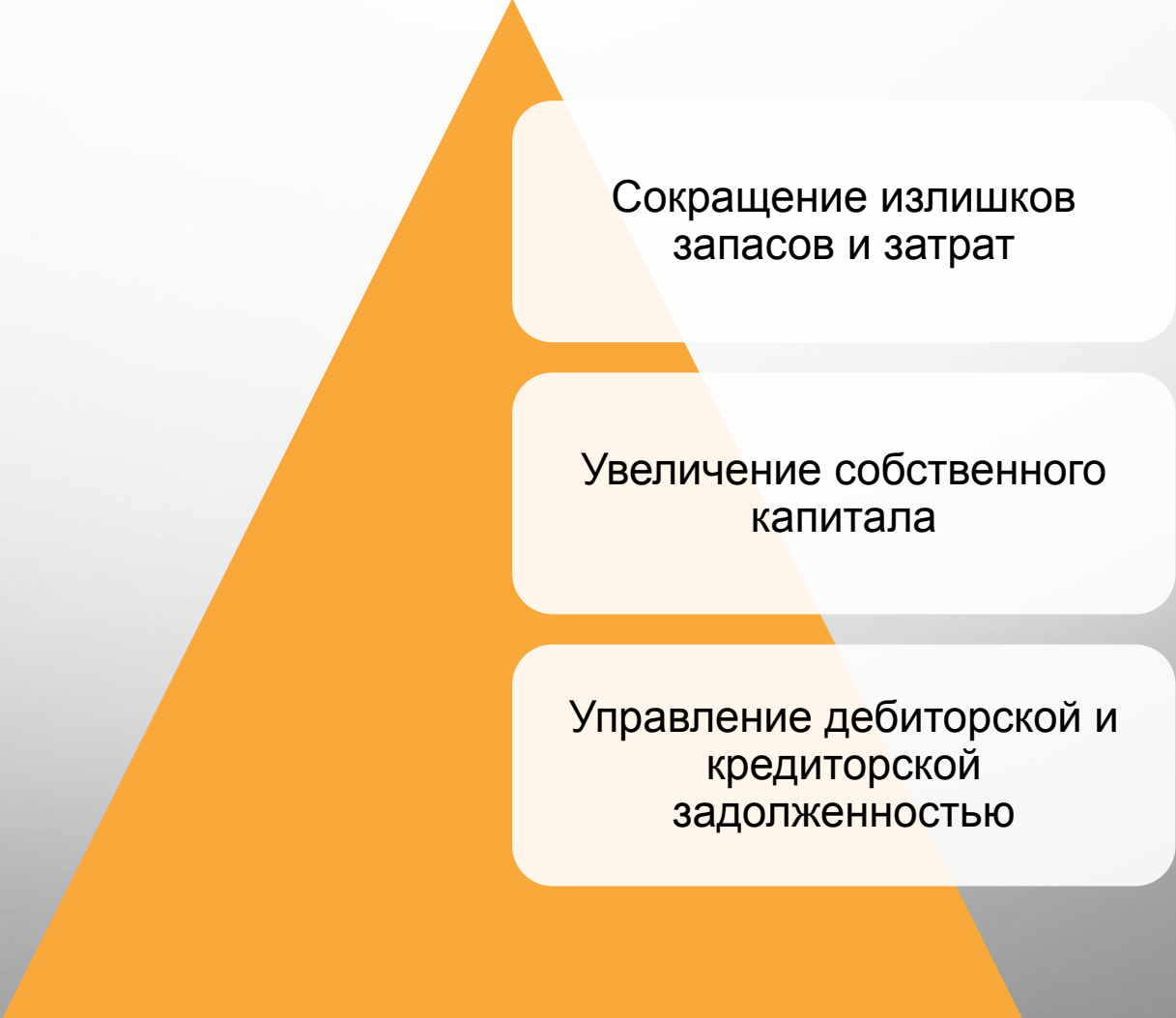
утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации

информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы

обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации

приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии

4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.



Сокращение излишков
запасов и затрат

Увеличение собственного
капитала

Управление дебиторской и
кредиторской
задолженностью

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы.



Блок 2. Проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.



Блок 4. Создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.



Блок 5. Организация выполнения управленческих решений.

Блок 6. Оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации.

Блок 7. Проверка целесообразности проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определение стадии антикризисной программы.



Блок 8. Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

The image features a light gray gradient background. In the four corners, there are decorative elements consisting of thin, light blue lines that resemble circuit traces or a network diagram. These lines connect to small, hollow light blue circles. The lines are more densely packed in the bottom-left and top-right corners, while the top-left and bottom-right corners have fewer, more sparse connections.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!