



Антикризисное управление



Слайды к лекциям

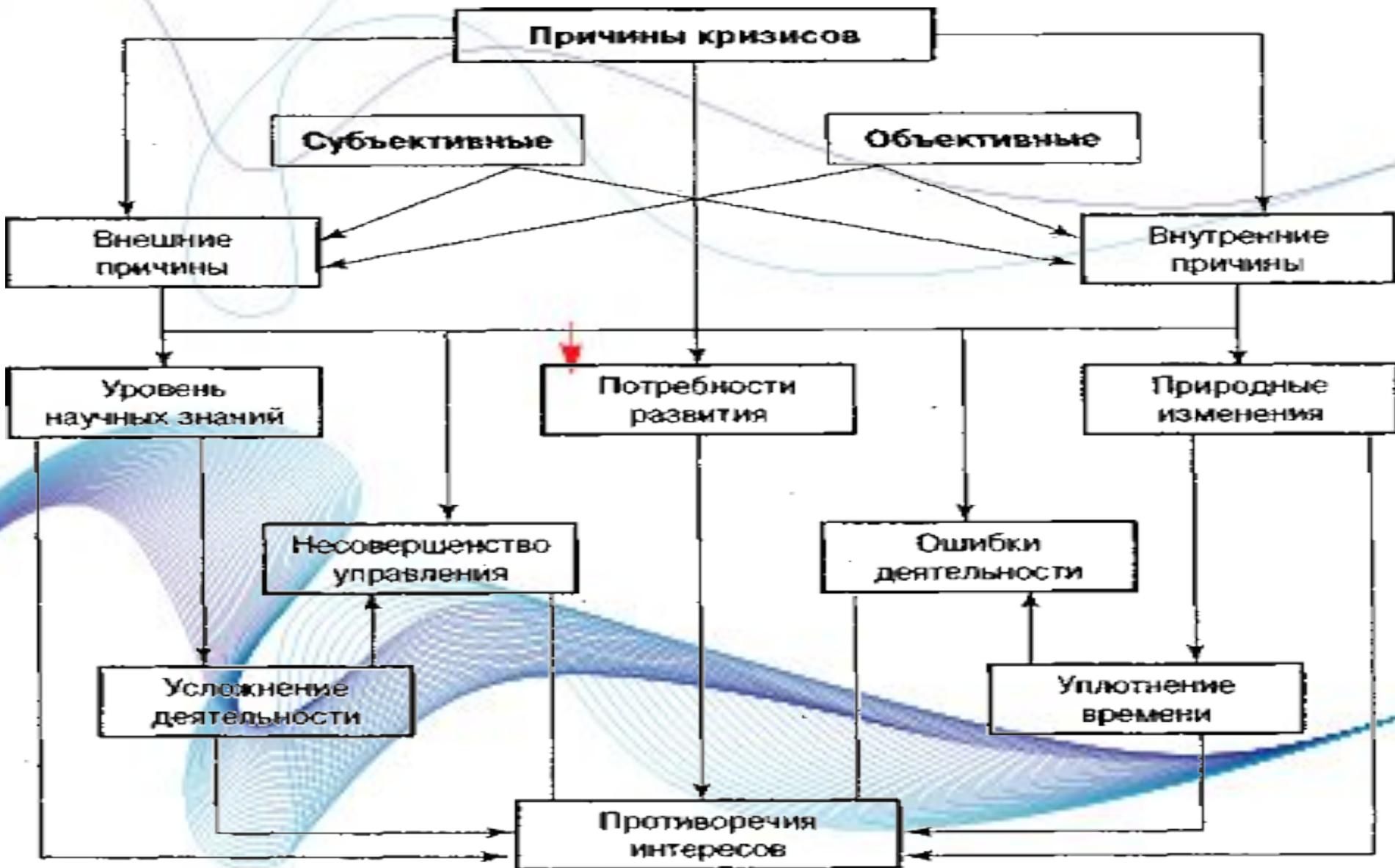
Кризис

– это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

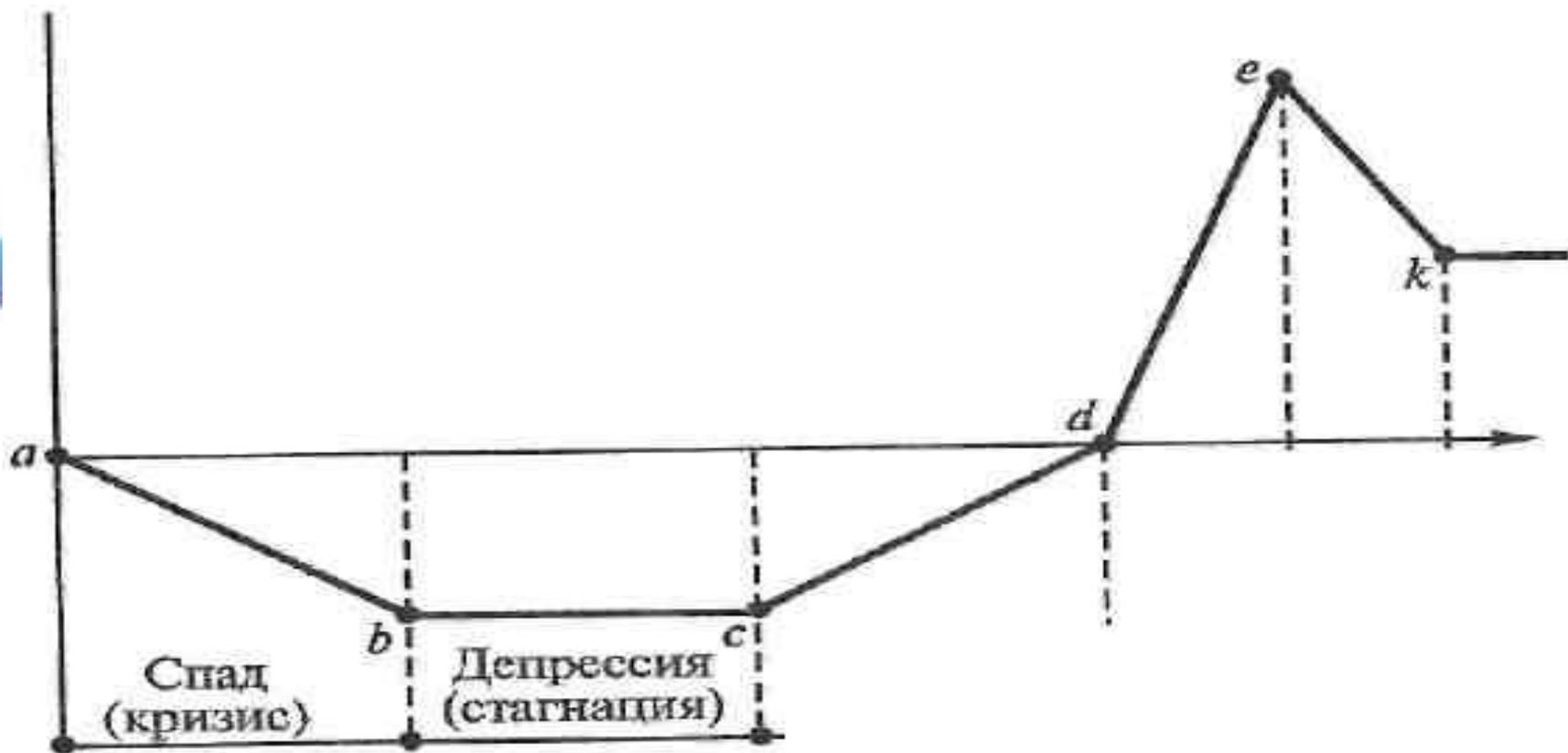
Виды кризисов

- 1) по масштабам проявления:**
- 2) по проблематике кризиса:**
- 3) по структуре отношений в социально-экономической системе:**
- 4) по непосредственным причинам возникновения:**
- 5) по характеру проявления:**
- 6) по фактору времени:**

Причины кризисов



Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырёх фаз



Отрицательная роль кризиса:

- **Банкротство и гибель фирмы, прекращение ее существования как юридического лица**
- **Остановка производства, продаж**
- **Уничтожение материальных ценностей**
- **Омертвление капитала (стоп движению)**
- **Увольнения, рост безработицы**
- **Стресс, драмы, крах, разорение, смерть**

Положительная роль

кризиса:

- Стимул к переосмыслению, перестройке, чтобы преодолеть трудности, позволяет стать сильнее,
- Мобилизация сил и способностей преодолеть, выжить, одержать  успех
- Повышение эффективности управления на другой уровень
- НТП
- Основа для нового экономического роста
- Опыт, многому учит, можно стать сильнее, опытнее

Институт власти как понятие означает образование:

- 1) не естественно-природным образом возникшее, а специально создаваемое людьми;
- 2) в силу появления каких-либо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения;
- 3) на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов;
- 4) имеющего возможность оказывать властноуправляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Орган государственного управления –

учрежденная в установленном (официальном, юридическом) порядке **структура, выполняющая от имени государства** какую-либо его **функцию** в соответствии со своим назначением, обладающая организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые входят в его ведение), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей), которые он должен реализовывать и за пределы которых не должен выходить в своей деятельности.

Ресурсы государственной власти

могут быть

финансовыми,
экономическими,
природными, ↓
демографическими,
социальными,
информационными,
идеологическими,
силовыми.

Государственная власть и управление как способ ее реализации – это:

- 1) право и обязанность государственных органов воздействовать на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;***
- 2) система органов государственной власти;***
- 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.***

Кризис государственного управления –

это особая форма конфликта политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

**Признаками кризиса
государственного управления
являются следующие:**

- ***обострение экономических и социальных конфликтов;***
- ***неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами.***

Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе.

Второй этап – развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов.

Третий этап – развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти.

Политический кризис

- *конституционно-правовой кризис*
- *правительственный кризис*
- *кризис партийной системы;*
- *идеологический кризис;*
- *внешнеполитический кризис.*

Профилактика кризисных ситуаций

- правовое обеспечение деятельности и управления органов государственной власти
- установление демократической процедуры законотворчества,
- действие всех государственных органов в рамках и на основе закона,
- соблюдение правовых процедур разрешения споров
- упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

Причины кризисов государственной власти

- *Первую группу* причин условно можно назвать технологическими
- *Вторая группа* причин культурно-исторического характера
- *Третья группа* причин – организационного характера
- *Четвертая группа* причин – политико-идеологического характера.

**Организация- относительно
обособленное структурное
подразделение в общей системе
общественного разделения труда.**

**Критерием такого обособления
является экономическая
самостоятельность, организационная
целостность (существование
внутренней и внешней среды), наличие
специализированных
информационных структур.**

**В жизненном цикле хозяйственной
организации (фирмы) также
обычно выделяют следующие
четыре фазы:**

- 1) формирование.**
- 2) рост.**
- 3) равновесное функционирование.**
- 4) спад.**

Факторы возникновения кризиса

- *внешние и внутренние,*
- *общие и специфические.*



Классификация кризисов организаций

1. кризисы внезапные

***а) кризис непрерывности
(бесперебойности)***

***б) кризис репутации (кризис
доверия) (кризис огласки)***

2. кризисы тлеющие.

Кризис непрерывности (бесперебойности) – остановка бизнеса из-за непосредственного воздействия непредвиденного события (катастрофы, несчастного случая).

Кризис репутации (кризис доверия, кризис огласки) - остановка бизнеса в результате обсуждения в СМИ и среди заинтересованных сторон негативного события (реального или вымышленного) или информации о негативном событии.

Различные понятия

«антикризисного менеджмента»

- *Антикризисный менеджмент в узком смысле* – вывод организации из неожиданной кризисной ситуации.
- *Антикризисный менеджмент в широком смысле* - это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных мероприятий, выявлению признаков кризисов, выведению организации из кризиса и ликвидации его последствий.

Существует несколько классификаций стадий кризиса

- *начальная стадия кризиса;*
- *промежуточная стадия кризиса;*
- *острая стадия кризиса.*

Организационные формы антикризисного менеджмента

- **антикризисный консалтинг;**
- **антикризисное управление под контролем кредиторов;**
- **антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера;**
- **внутренний антикризисный менеджмент;**
- **антикризисный менеджмент в реабилитационных процедурах банкротства.**

Внутренние заинтересованные лица включают:

- *собственников;*
- *наемных руководителей (топ-менеджеры);* ↓
- *персонал.*

Внешние заинтересованные лица

подразделяются на следующие

группы:

- **партнеры (поставщики, потребители, кредиторы);**
- **властные (федеральные, субъектов РФ, местные) органы;**
- **фискальные (ФНС и ее инспекции) органы;**
- **надзорные (пожарные, санитарные, потребительские, экологические, горные и пр.) органы;**
- **ассоциации, общественные движения (защиты прав потребителей, защиты животных, защиты окружающей среды и пр.), партии;**
- **местные жители;**
- **средства массовой информации;**
- **все общество в целом.**

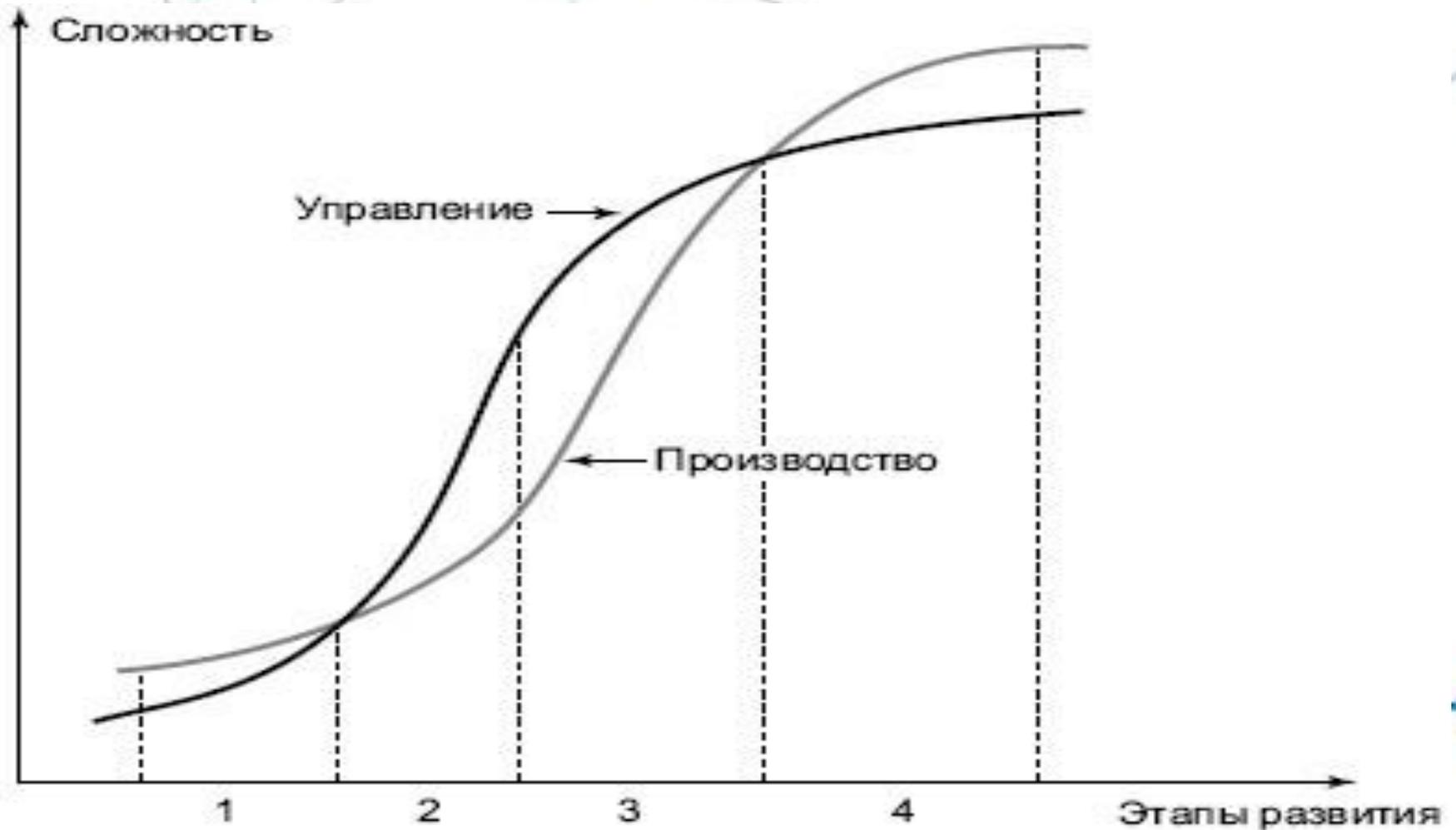
Основные интересы заинтересованных лиц

антикризисного менеджмента

Заинтересованные лица	Интересы	
	Позитивные (чего стремятся достичь)	Негативные (чего хотят избежать)
ВНУТРЕННИЕ		
Собственники	Восстановить ликвидность предприятия (уровень доходности, соизмеримый с риском вложения, позволяющий выгодно продать предприятия)	Банкротства, потери собственности или своих вложений в собственность
Наемные руководители (топ-менеджеры)	Удержаться в структуре управления	Отстранения от руководства.
Персонал	Стабильной занятости, роста зарплаты.	Сокращения выплат и зарплат, потери

ВНЕШНИЕ		
Поставщики	Сохранения партнерских отношений. Возврата задолженности (если есть)	Разрыва партнерских отношений. Потери кредиторской задолженности.
Потребители	Удовлетворения своих запросов. Продолжения поставок.	Принудительного взыскания долга (если есть). Ущерба жизни, здоровью в результате потребления продукта.
Кредиторы	Удовлетворение своих требований. Сохранения партнерских отношений.	Потери кредитов. Разрыва партнерских отношений.
Властные органы	Сохранения: <ul style="list-style-type: none"> • рабочих мест • Производственного потенциала организации • социальных функций организации (предоставление жилья, отопления, благоустройство территории, детские оздоровительные лагеря и т.п.). • налоговой базы. 	Роста безработицы. Потери социальных функций. Потери производственного потенциала.
Надзорные органы	Соблюдения поднадзорных правил и ограничений.	Нарушения поднадзорных правил и ограничений.
Ассоциации, общественные движения, партии.	Достижения уставных задач (охрана, защита, развитие и пр.). Демонстрации своей общественной значимости.	Угроз достижению уставных задач (невозможности охраны, защиты, развития). Потери своей общественной значимости.
Местные жители	Наличия «привычных» рабочих мест. Удовлетворения социальных потребностей (в жилье, тепле, транспорте, лечении, дорогах и т.п.). Отсутствия вреда жизни и здоровью.	Потери «привычных» рабочих мест. Потери источника удовлетворения социальных потребностей (в жилье, тепле, транспорте, лечении, дорогах и т.п.). Вреда жизни и здоровью.
Средства массовой информации	Первыми сообщить «горячую» новость. Продемонстрировать свою общественную значимость.	Потерять: <ul style="list-style-type: none"> • «горячую» новость • общественную значимость

Логистическая кривая отражает четыре этапа развития



Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Проблематика антикризисного управления

- Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций.
- Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации.
- Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления (третья группа проблем).
- Четвертая группа проблем включает конфликт логику и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- **а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;**
- **б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предотвращать, отодвигать;**
- **в) к кризисам можно и необходимо готовиться;**
- **г) кризисы можно смягчать;**
- **д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;**
- **е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;**
- **ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и**



Гибкость, адаптивность, матричные структуры	Мотивирование, ориентированное на антикризисные ситуации	Мобильность
Степень неформального управления	Установка на оптимизм и уверенность	Программно-целевые подходы
Интеграция	Интеграция по ценностям профессионализма	Оценка последствий решений и альтернатив
Диверсификация управления	Инициативность	Своевременность решений (фактор времени)
Степень централизма, система ситуационного реагирования	Корпоратизм, взаимоприемлемость	Критерии качества решений



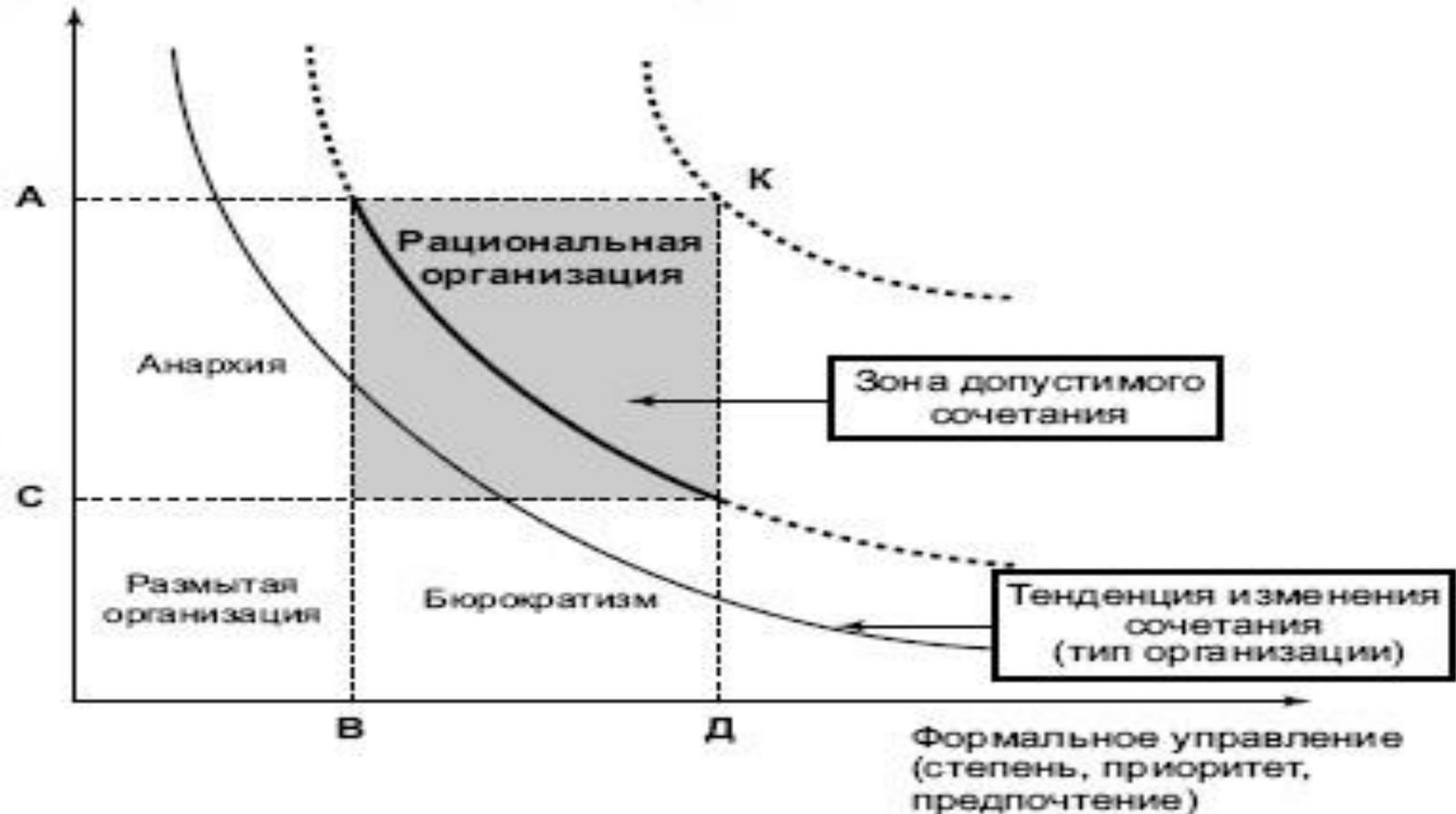
Профессиональное доверие
Целеустремленность
Четкая, но антибюрократическая организация
Мотивация инициативы и самоорганизации
Селекция персонала
Исследование альтернатив

Характеристики антикризисного управления

1. **Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат.**
2. **В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности – интеграция и дифференциация, которые находятся в диалектической связи.**
3. **Управление имеет ограничения – внутренние и внешние, которые находятся в определенном, но изменяющемся соотношении.**
4. **Одна из важнейших характеристик антикризисного управления – сочетание формального и неформального управления.**

Анализ сочетания формального и неформального управления

Неформальное управление
(степень, приоритет, предпочтение)



Сужение диапазона сочетания — опасность кризиса

На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.

- 1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.**
- 2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки.**
- 3. Методология разработки рискованных решений.**
- 4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.**
- 5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность.**
- 6. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, авторитетом власти, уверенностью, укрепившимся доверием к менеджеру.**
- 7. Оперативность и гибкость управления.**
- 8. Стратегия и качество антикризисных программ.**
- 9. Человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.**
- 10. Система мониторинга кризисных ситуаций.**

**Аналитической основой
государственного регулирования
кризисной ситуации в рыночной
экономике являются:**

- ***Поиск условий распространения инноваций.***
- ***Определение различий между локальными и глобальными изменениями.***
- ***Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений.***

Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

- **Нормативно-законодательная деятельность.**
- **Финансовое регулирование.**
- **Ценовое регулирование.**
- **Промышленная политика.**
- **Социальная политика.**

Государственное регулирование процессов санации экономики



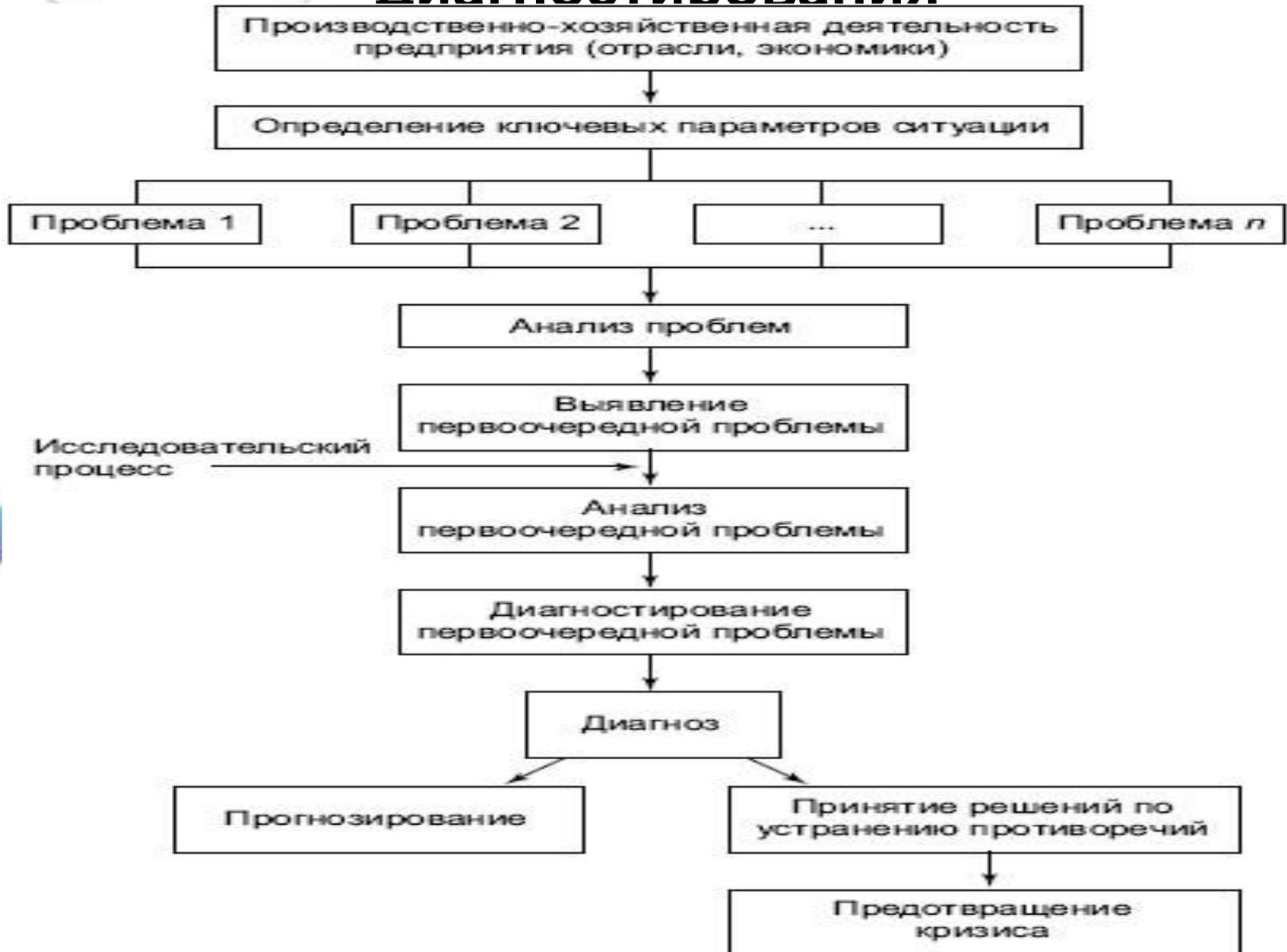
диагностика

– определение состояния объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического и т. п.) посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест».

Диагностирование, основные требования

- 1) *аутентичность*
- 2) *объективность*
- 3) *точность*

Исследовательский процесс диагностирования



Типы диагноза

- Первый тип определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или деформацию развития.
- Второй тип диагноза дает возможность определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, конкретной группе или совокупности.
- Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков.

Диагностика кризиса организации

- ***Первый этап. Установление объекта анализа.***
- ***Второй этап. Определение системы параметров.***
- ***Третий этап. Определение ответственных лиц.***
- ***Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.***
- ***Пятый этап. Обоснование выводов.***

Методы диагностики кризиса

- *аналитические,*
- *экспертные,*
- *линейного и динамического программирования,*
- *диагностика на моделях.*

Информация об объекте в
основном идет по двум
направлениям:

***1) динамические свойства
системы и их распространение;***

2) влияние факторов.

Информация проходит четыре стадии:

- **сборка,**
- **группировка,**
- **анализ,**
- **вывод.**

**Помимо этого, еще осуществляется
качественный и количественный
анализ.**

Стратегия

- ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей.

Состав стратегии в антикризисном управлении

- 1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития.**
- 2. Цели деятельности организации.**
- 3. Определение методов и форм достижения целей.**
- 4. Кадровая политика.**
- 5. Организация производственного процесса.**
- 6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса.**
- 7. Разработка маркетинговой программы.**

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов:

- анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;***
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;***
- пересмотр миссии и системы целей предприятия.***

Анализ внешних факторов кризисного развития

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы.	Повышение предприятиями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы;

Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры.	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция.
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок	Рост неплатежей; снижение объема производства и

Оценка микросреды

К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;**
- 2) поставщики;**
- 3) потребители;**
- 4) конкурентное окружение;**
- 5) кадровые ресурсы.**

Оценка макросреды

**Сюда относятся факторы, которые
косвенно влияют на организацию:**

- 1) политические;**
- 2) экономические;**
- 3) социальные;**
- 4) технологические.**

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

- ***Оценка и анализ внутренней среды.***
Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:
- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. *Эффективность текущей стратегии.*
2. *Сила и слабость, возможности и угрозы предприятия. Как уже говорилось, самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании — это SWOT-анализ.*
3. *Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.*
4. *Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.*
5. *Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.*

Пересмотр миссии и системы целей предприятия.

- 1) провозглашение убеждений и ценностей;
- 2) продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
- 3) рынки, на которых будет работать предприятие;
- 4) способы выхода на рынок; технологии, которые будет использовать предприятие; политику роста и функционирования.

Типы организационных целей

Характеристики целей

Абстрактные
Идеалистические
Направлены вовне

Действительные
Без деталей
Направлены внутрь

Детальные
Измеряемые
Направлены вниз



Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии

Тактика управления

- ***Первый этап тактического планирования — реализация выбранной антикризисной стратегии***
- ***Второй (последний) этап тактического планирования — оценка и контроль выполнения стратегии.***

Схема стратегии и тактики в антикризисном менеджменте

О
б
р
а
т
н
а
я

Анализ внутренних
и внешних причин
кризисной ситуации
на предприятии

Пересмотр
миссии и системы
целей
предприятия

Анализ альтернатив
и выбор
антикризисной
стратегии

с
в
я
з
ь

Реализация
выбранной
антикризисной
стратегии

Оценка и контроль
результатов
антикризисной
стратегии

1-я стадия
Антикризисное
стратегическое
планирование

2-я стадия
Тактическое
планирование

Признаки и порядок установления банкротства предприятия

- **Под несостоятельностью (банкротством) понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст. 2 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).**

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

- 1) ***непредвиденной***
- 2) ***ложной***
- 3) ***неосторожной***

Нормативно-правовые акты:

- 1. Гражданский кодекс РФ;**
- 2. Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 14 июня 2002 г.;**
- 3. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»;**
- 4. Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса»;**
- 5. Федеральный закон от 27 сентября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»;**
- 6. Постановление Правительства РФ от 15 декабря 2004 г. N 29 «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» и т. д.**

Признаки несостоятельности (банкротства):

- 1) наличие денежного обязательства должника долгового характера;
- 2) неспособность гражданина или юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;
- 3) наличие задолженности в отношении гражданина на сумму не менее 50 тыс. руб., а юридического лица – не менее 100 тыс. руб.;
- 4) официальное признание несостоятельности арбитражным судом.

Основные параметры диагностирования банкротства

Внутренние факторы

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.
2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия.
3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.
4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы

- 1) экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;
- 2) политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.

Оценка финансовой устойчивости предприятия.

- Коэффициент автономии
- Коэффициент соотношения заемных и собственных средств
- Коэффициент финансовой зависимости
- Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств
- Коэффициент покрытия инвестиций
- Коэффициент маневренности собственных средств
- Коэффициент покрытия платежей по кредитам
- Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций
- Коэффициент иммобилизации

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется

- а) коэффициент текущей ликвидности, $K_{тк}$;
- б) коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом, $K_{оск}$;
- в) коэффициент восстановления платежеспособности, $K_{вп}$;
- г) коэффициент утраты платежеспособности, $K_{уп}$.

Коэффициент текущей ликвидности

отражает совокупную обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения эффективной деятельности. Рассчитывается этот коэффициент следующим образом:

Текущие активы + Расходы будущих периодов / (Текущие пассивы – (Доходы будущих периодов + Фонды потребления + Резервы будущих расходов)).

Коэффициент восстановления платежеспособности

за период, равный 6 месяцам:

$$K_{вп} = (K_{тл} + 6/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2,$$

- Если $K_{вп} > 1$, то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если $K_{вп} < 1$, то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Коэффициент утраты платежеспособности

$$K_{уп} = (K_{тл} + 3/T (K_{тл} - K_{тлн}))/2.$$

- Если $K_{уп} > 1$, то предприятие имеет возможность не утратить платежеспособность. При $K_{уп} < 1$ предприятие скорее всего утратит свою платежеспособность.

Коэффициент Альтмана

- 1) отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия;
- 2) уровень рентабельности капитала;
- 3) уровень доходности активов;
- 4) оборачиваемость капитала;
- 5) коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному.

Показатель $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$

- Интерпретация пятифакторной модели:
- - $Z > 2,99$ финансово устойчивые предприятия;
- - $Z < 1,81$ безусловно - несостоятельные предприятия;
- - интервал $[1,81 - 2,99]$ составляет зону неопределенности, то есть в данном интервале невозможно сказать что-либо определенное о возможности банкротства.

Роль и деятельность арбитражного суда

- 1) должник;
- 2) арбитражный управляющий
- 3) кредиторы;
- 4) участники совета кредиторов с правом голоса;
- 5) уполномоченные по требованиям по обязательным платежам;
- 6) прокурор;
- 7) государственные органы;
- 8) иные лица, которые предусмотрены в Федеральном законе.

Виды арбитражных управляющих:

- *временный* управляющий
- *административный* управляющий
- *внешний* управляющий
- *конкурсный* управляющий

Решения арбитражного суда

- 1) решение об отклонении заявления.**
- 2) арбитражный суд не имеет права отказать в проведении реорганизационных процедур**
- 3) решение о признании предприятия-должника банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией.**

Процедуры банкротства

- *наблюдение,*
- *внешнее управление,*
- *конкурсное производство,*
- *мировое соглашение,*
- *финансовое оздоровление.*

Наблюдение

- **Процедура наблюдения** осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа его финансового состояния, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление

- Процедура **финансового оздоровления** осуществляется с целью проведения восстановительных мероприятий под контролем кредиторов и суда, а также погашения требований кредиторов.

Внешнее управление

- ***Внешнее управление*** представляет собой процедуру банкротства, применяемую к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Меры по восстановлению платежеспособности организации при проведении внешнего управления:

1. Продажа части имущества должника. ↓
2. Уступка прав требований должника.
3. Исполнение обязательства должника перед третьими лицами.
4. Продажа имущества должника.
5. Замещение активов должника.

Конкурсное производство

- Конкурсное производство является конечной стадией в процессе несостоятельности (банкротства). В результате проведения конкурсного производства прекращается существование юридического лица или предпринимательская деятельность гражданина.

ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ С КРЕДИТОРАМИ

- Расчеты с кредиторами начинаются с погашения *внеочередных обязательств*
- Выплаты кредиторам согласно **очереди**, установленной в п. 4 ст. 134 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»

Ликвидация предприятий

1) по решению учредителей
предприятия.

2) по решению суда.

Мировое соглашение

- Классической мерой предотвращения ликвидации организации является мировое соглашение должника с кредиторами. 
- Оно принимается по решению общего собрания кредиторов на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве и утверждается Арбитражным судом, но только после погашения должником задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди

Условия мирового соглашения

- условия об отсрочке или рассрочке исполнения обязательств должника;
- об уступке прав требования должника;
- об исполнении его обязательств третьими лицами;
- об уменьшении (скидке) долга;
- о прекращении обязательств путем предоставления взамен отступного, изменения (новации) их содержания или прощения долга;
- об удовлетворении требований кредиторов

Природа и классификация управленческих рисков

- **Риск** – это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Характеристики риска:

- **размер вероятного ущерба (потерь)**
- **вероятность риска**
- **уровень риска**
- **степень риска**
- **приемлемость риска**
- **правомерность риска**

Виды рисков при антикризисном управлении

- **Назначение риска**
- **Функциональные особенности риск-процесса**
- **Содержание риск-результата**
- **Последствия реализации риск-решения**
- **Уровень внешних факторов (источников) риска**
- **Рыночный фактор риска**
- **Рынки факторов производства как источники риска**
- **Средства воздействия**
- **Характер проявления**
- **Метод (методология)**

Методы управления рисками при антикризисном управлении



Стадии процесса выработки и реализации рискованных решений:

1. Информационный анализ
2. Диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи.

3. Разработка вариантов риск-решений
4. Принятие решения
5. Организация и реализация

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте:

- **Стратегия управления**
- **Критерии выбора решения**
- **Разработка путей и средств минимизации потерь**
- **Оценка эффективности достигнутого уровня**
- **Формирование гибких организационно-управленческих звеньев**

Общие принципы анализа риска

- *Динамический риск*
- *Статический риск*



Способы снижения риска

распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям);

- страхование;

- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов;

**План финансирования проекта
должен учесть следующие
виды рисков:**

- **риск нежизнеспособности
проекта;**
- **налоговый риск;**
- **риск неуплаты задолженностей;**
- **риск не завершения
строительства.**

Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления

- **Инвестиционная политика** - система мер, направленных на установление структуры и масштабов инвестиций, направлений их использования и источников получения в сферах и отраслях экономики.
- **Инвестиционный процесс** – совокупное, движение инвестиций различных форм и уровней.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций:

- **новое строительство, связанное с освоением новых видов деятельности;**
- **реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий;**
- **расширение действующих предприятий.**

В управлении инвестиционным процессом необходимо учитывать следующие важные моменты:

- 1) должны быть четко определены цели инвестирования;**
- 2) необходимо выбрать объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами;**
- 3) следует выявить реальные источники инвестиций и с учетом определенных возможностей создать законодательную базу для осуществления и развития инвестиций в том числе**

Важное значение для принятия инвестиционных решений приобретают

- *прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.*
- *анализ динамики прибыли*
- *наличие у предприятия собственных оборотных средств*
- *анализ номенклатуры выпускаемой продукции*

Методы сравнения инвестиционных проектов

- 1) определение срока окупаемости инвестиций – paybackperiod – PP;
- 2) расчет средней доходности инвестиций – AR;
↓
- 3) расчет чистой приведенной стоимости – NPV;
- 4) определение внутренней нормы доходности – IRR.

Этапы принятия инвестиционных решений

- 1) размер инвестиций и определение источников финансирования;**
- 2) оценка предполагаемых денежных потоков от реализации инвестиционного проекта;**
- 3) оценка финансового состояния предприятия и шансов его участия в инвестиционной деятельности.**

Источники финансирования ИНВЕСТИЦИЙ

- 1) чистая прибыль предприятия;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) средства бюджетов различных уровней;
- 4) внутрихозяйственные резервы предприятия;
- 5) денежные средства, аккумулируемые банковской системой;
- 6) средства, полученные в виде займов и кредитов от международных организаций и иностранных инвесторов;
- 7) средства, полученные от эмиссии ценных бумаг.

Методы оценки инвестиционного риска

- *Статистический анализ.*
- *Факторный анализ финансовых рисков.*
- *Метод экспертных оценок.*

Виды антикризисных инноваций

- ***инновации процессные***, изменяющие все процессы функционирования организации,
- ***инновации продуктовые***,
определяющие материальный результат управления,
- ***инновации реорганизационные***, связанные с перераспределением ресурсов. Их иногда называют **аллокационными инновациями.**

Процессные антикризисные инновации включают:

- *мероприятия по экономии постоянных операционных расходов предприятия;*
- *неотложные новшества в управлении персоналом фирмы;*
- *нововведения в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками).*

Мероприятия по экономии

постоянных (условно- постоянных)

операционных расходов

- экономия на аренде избыточных активов
- экономия на покупке в собственность предприятия активов,
- продажа активов, которые являются нефункционирующими (избыточными)
- экономия на административно-управленческом и вспомогательном персонале
- экономия на производственном персонале
- экономия при непродлении платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы, экономия на оплате услуг консультантов и юристов;
- экономия на отчислениях в резервные фонды, страхующие различные риски.

Инновации в управлении персоналом

1. Анализ и диагностика общей системы трудовых отношений с работниками предприятия.
2. Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы зависит от перспектив развития предприятия.

Антикризисные инновации в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками)

- 1. Просьба предоставить банковские гарантии оплаты по поставке с оплатой этих услуг стороной, обращающейся с просьбой.**
- 2. Предложение перейти на платежи по документарным аккредитивам с открытием документарных активов в банке, обслуживающем клиента.**
- 3. Проявление инициативы по взаимному страхованию крупных сделок в компаниях, страхующих контрактные риски.**
- 4. Информирование партнера по сделкам о найме фирм-факторов при заключении договора с банком о банковском факторинге.**

Продуктовые инновации

- Существуют различные подходы к продуктовым инновациям:
- **Консервативный**
- **радикальный.**

Консервативный подход

сводится к выбору для освоения таких продуктов, услуг или операций, которые бы опирались на:

- **уже созданный технологический, а также коммерческий задел фирмы (закупочные и сбытовые связи);**
- **имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастка, запасы материалов;**
- **ранее начатые фирмой инвестиционные проекты.**

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом:

- 1. Необходимо провести морфологический анализ возможных целевых сегментов рынка для предприятия или фирмы.
- 2. Найденные нетрадиционные по платежеспособности сегменты рынка необходимо проверить на их действительную платежеспособность.
- По ОАО, обязанным обеспечить свою "финансовую прозрачность", достаточно опираться на анализ их публикуемых годовых финансовых отчетов. По ЗАО можно использовать те же приемы, которые описывались в связи с косвенными способами проверки платежеспособности партнеров.
- Платежеспособность физических лиц может быть уточнена по публикуемой статистике о тенденциях и доходах различных категорий населения.
- 3. Для выявленных перспективных сегментов рынка далее надо определить специфические потребности потенциальных покупателей.
- 4. Хорошо зная потребности покупателей, следует стремиться выбрать продукт, удовлетворяющий их в максимальной мере.
- 5. На этом этапе выясняется насколько легко и быстро, с какими единовременными затратами и потерями, а также при какой внутренней норме доходности (в сравнении с сопоставимой по рискам финансовой альтернативе вложения тех же средств) предприятие может освоить выбранный продукт.
- 6. Мобилизуются сторонние инвестиции в переключении предприятия на новый продукт.

Инновационные стратегии предприятия.

- *Наступательная
инновационная стратегия*
- *Оборонительная
инновационная стратегия*

Аллокационные инновации

Типы аллокационных инноваций:

- 1. Дробление фирмы.*
- 2. Слияние.*
- 3. Поглощение.*

Банкротство предприятия

Банкротство как форма антикризисной аллокационной инновации может предполагать:

- *реорганизацию предварительно объявляемого банкротом всего крупного финансово-кризисного предприятия;*
- *выделение из крупного финансово-кризисного предприятия дочерних предприятий с целью осуществления их банкротства и реорганизации.*

Инновационный потенциал предприятия:

- 1) состояние системы управления;*
- 2) уровень развития производства;*
- 3) тип организационной структуры;*
- 4) тенденции действующей
политики;*
- 5) понимание потребности в
изменениях и готовность к ним
персонала.*

Типы инновационной стратегии

1) *адаптивная*

2) *конкурентная*

Инновационные инфраструктуры

- научно технические парки,
- технополисты,
- центры высоких технологий,
- бизнес-инкубаторы.

Сана́ция — это комплекс
реорганизационных
мероприятий по
восстановлению
платежеспособности
предприятия, его
жизнестойкости,
предупреждению банкротства.

Принципы санации

- 1) **принцип упущенных возможностей**
- 2) **принцип динамичности экономических процессов**
- 3) **принцип малозатратности антикризисных мероприятий.**
- 4) **принцип прозрачности всех санационных мероприятий**
- 5) **принцип соблюдения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия**
- 6) **принцип сотрудничества с персоналом**

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие при попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;
- если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);
- если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

Этапы санации предприятия

- 1. Определение целесообразности и возможности проведения санации.**
- 2. Обоснование концепции санации.**
 - Оборонительная концепция
 - Наступательная концепция
- 3. Определение направления осуществления санации.**
 - Санация предприятия, направленная на рефинансирование его долга.
 - Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию).

Форма санации

1. Санация предприятия, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемого предприятия).

- дотации и субвенции за счет средств бюджета.
- государственное льготное кредитование.
- государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым санлируемому предприятию.
- целевой банковский кредит.
- перевод долга на другое юридическое лицо.
- реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные.
- выпуск облигаций и других долгосрочных ценных бумаг под гарантию санатора.
- списание санатором-кредитором части долга.

Форма санации

2. Санация предприятия с изменением, как правило, статуса юридического лица санлируемого предприятия.

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию), может носить следующие основные формы:

- **слияние.**
- **поглощение.**
- **разделение.**
- **преобразование в открытое акционерное общество.**
- **передача в аренду.**
- **приватизация.**

Процедуры санации

- *Санация инвестиционного потенциала предприятия.*
- *Разработка программы санации.*
- *Санация кадрового потенциала.*

Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления

Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций.

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором.

В-третьих, человеческий капитал играет значительную роль в ускорении процесса выхода из кризиса.

Средства управления человеческим капиталом

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);
- 3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;
- 4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;
- 5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;
- 6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;
- 7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Методы оценки персонала

- *метод расчета прямых затрат на персонал.*
- *Метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала*
- *Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала*

Основные причины, усиливающие социальную напряженность:

- 1) неинформированность и неопределенность;
- 2) социальная незащищенность;
- 3) незнание своих прав на социальные гарантии и социальную защиту;
- 4) тревожные ожидания негативных перемен, в том числе:
 - боязнь потерять работу;
 - боязнь материальных потерь, связанных со снижением заработка или невыплатой заработной платы;
 - боязнь своего профессионального несоответствия новым условиям работы: новым функциям, задачам, новой технологии и т.п.
 - боязнь утраты с потерей должности или при смене работы каких-то правовых и моральных преимуществ

Перед руководителями кризисного коллектива, как правило, стоят две группы задач, связанных со снижением социальной напряженности:

- 1) обеспечение социальных гарантий и социальной защиты персонала;
- 2) снижение социально-психологической напряженности в коллективе, вызванной неопределенностью и неинформированностью.

Решение первой группы задач в основном связано:

- с выплатами задолженности по заработной плате и компенсациям;
- с организацией переподготовки высвобождаемых и переводимых на другую работу;
- с содействием в трудоустройстве высвобождаемых работников;
- с мерами по социальной защите части высвобождаемых неконкурентоспособных работников на рынке труда (лиц пенсионного и предпенсионного возраста, инвалидов и др.)

Рекомендация антикризисному

управляющему

- **меры, обязательные в соответствии с действующим законодательством;**
- **меры, желательные при наличии необходимых средств.**
 - изучайте причины беспокойств;
 - изучайте мотивы сопротивления нововведениям;
 - разъясняйте суть проблем;
 - делайте открытыми ваши планы и вашу кадровую политику;
 - чаще прибегайте к коллективным и коллегиальным формам принятия решений;
 - делайте других соавторами ваших идей, таким образом, Вы получите активных сторонников и соратников их реализации.

Управление персоналом в кризисной ситуации

- **Кадровая политика** – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Состав кадровой политики

- 1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики
- 2) организационно-штатные мероприятия
- 3) информационная составляющая
- 4) финансовая составляющая
- 5) развитие персонала
- 6) система оценивания и корректировки

Четыре основных типа кадровой политики

- 1. Превентивная кадровая политика.**
- 2. Пассивная кадровая политика.**
- 3. Активная кадровая политика.**
- 4. Реактивная кадровая политика.**

В общем виде система антикризисного управления персоналом – это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач.

Подсистема общего и линейного руководства представлена высшим руководством, менеджерами старшего и среднего звена. Они осуществляют общий управленческий процесс.

Функциональные подсистемы предназначены для выполнения следующих задач:

- 1) управление подбором и распределением персонала;
- 2) планирование рабочего процесса сотрудников;
- 3) управление системой мотивации;
- 4) управление трудовыми отношениями;
- 5) управление развитием персонала;
- 6) управление социально-правовой базой;
- 7) информационное обеспечение системы управления персоналом.

Для обеспечения должного уровня антикризисного управления персоналом, руководителям необходимо обратить внимание на планирование и разработку кадровых стратегий при работе с ним. Основные меры здесь:

- 1) привлечение новых сотрудников и специалистов;
- 2) переквалификация сотрудников в связи с использованием новых программ и технологий;
- 3) разработка системы гарантий (социальных, правовых и т. д.);
- 4) организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В последнее время пристальное внимание в сфере антикризисного управления персоналом уделяется кадровому маркетингу. Это комплекс мер, направленный на повышение квалификационного уровня сотрудников и развитие персонала.

Основные методы, применяющиеся в кадровом маркетинге, это создание образовательных учреждений в рамках данного предприятия для подготовки узких специалистов; привлечение студентов и аспирантов для стажировки и практики; сотрудничество с различными службами занятости; разработка системы обучения для действующих сотрудников с целью повышения их профессионального уровня; использование лизинга персонала.

