

**Орехова Татьяна Романовна**  
**Кандидат экономических наук, зав. кафедрой кафедры**  
**экономики и управления (базовая), Заслуженный деятель**  
**науки и образования РФ, научный советник**  
**РАЕ, эксперт Рособнадзора,**  
**сооснователь научных школ «Когнитивная экономика»,**  
**«Балансовая экономика» «Сетевые подходы в высшем**  
**образовании», Нейрокогнитивные исследования и**  
**технологии**

# **Антикризисное управление**

– это установление контроля над развитием кризиса в социально-экономической системе и приведение ее к уровню нормального функционирования

# Концепция антикризисного управления

1. Кризисы в тенденциях на макро- и микро уровнях
2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления
3. Ключевые факторы антикризисного управления
4. Человеческий фактор антикризисного управления
5. Зарубежный опыт антикризисного управления

# 1. Кризисы в тенденциях на макро- и микро уровнях

- Кризисы в социально-экономическом развитии
- Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов
- Государственное регулирование кризисных ситуаций
- Кризисы государственного управления
- Кризисы в управлении организацией (фирмой)

## 2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления

- Основные черты антикризисного управления
- Диагностика кризисов в процессах управления
- Маркетинг в антикризисном управлении
- Стратегия и тактика антикризисного управления
- Банкротство и решение проблем его проявления

## 3. Ключевые факторы антикризисного управления

- Риски в антикризисном управлении
- Инновации в антикризисном управлении
- Инвестиции в антикризисном управлении
- Технологии антикризисного управления

## 4. Человеческий фактор антикризисного управления

- Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении
- Антикризисное управление персоналом организации
- Менеджер по антикризисному управлению

# Две тенденции существования социально-экономической системы

- ✓ **Функционирование** – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, существенные характеристики социально-экономической системы.
- ✓ **Развитие** – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность социально-экономической системы в условиях изменяющейся среды.

**Кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнедеятельности в окружающей среде

## **Кризис имеет:**

- Причины
- Характер
- Последствия

# Причины кризиса

- ❖ **Объективные** — связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации
- ❖ **Субъективные** - отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении
- ❖ **Природные** - характеризующие явления климата, землетрясения и др.

# Возможные последствия кризиса

- **Обновление организации**(разрушение организации)
- **Оздоровление организации**  
(возникновение нового кризиса)
- **Обострение кризиса** (ослабление кризиса)
- **Резкие изменения** (мягкий выход)
- **Преобразование организации**  
(сохранение организации)
- **Долгосрочные изменения**(краткосрочные изменения)
- **Качественные изменения**(количественные изменения)
- **Необратимые изменения**(обратимые изменения)

# Классификация кризисов

- ✓ По масштабам проявления
- ✓ По проблематике
- ✓ По структуре отношения
- ✓ По непосредственным причинам возникновения
- ✓ По предсказуемости
- ✓ По характеру протекания
- ✓ По глубине кризисных явлений
- ✓ По продолжительности

# Классификация кризисов по масштабам проявления

- ❑ **Общие кризисы** - охватывают всю социально-экономическую систему
- ❑ **Локальные кризисы** – охватывают часть социально-экономической системы

# Классификация кризисов по проблематике

- **Макро-кризисы** – кризисы, которым присущи большие объемы и масштабы проблематики
- **Микро-кризисы** – кризисы, охватывающие только отдельную проблему или группу проблем

# Классификация кризисов по структуре отношения

1. **Экономические кризисы** – отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы
  - **Финансовые кризисы** – это кризисы денежного выражения экономических процессов
2. **Социальные кризисы** – возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований
  - **Политические кризисы** – это кризисы в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом

# Классификация кризисов по структуре отношения

3. **Организационные кризисы** – это кризисы разделения и интеграции деятельности
4. **Психологические кризисы** – это кризисы психологического состояния человека, проявляющиеся в виде стресса, страха за будущее, неудовлетворенности работой
5. **Технологические кризисы** – это кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях, кризисы технологической несовместимости изделий или кризисы отторжения новых технологических решений

# Классификация кризисов по непосредственным причинам возникновения

- **Природные** – вызваны природными условиями жизни и деятельности человека
- **Общественные** – вызваны общественными отношениями во всех видах их проявления
- **Экологические** – возникшие при изменениях природных условий, вызванных деятельностью человека

# Классификация кризисов по предсказуемости

- o **Предсказуемые кризисы (закономерные)** наступают как этап развития, могут прогнозироваться, вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса (потребность реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса)
- o **Неожиданные кризисы (случайные)** часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов

# Классификация кризисов по характеру протекания

- ❖ **Явные** кризисы - протекают заметно и легко обнаруживаются
- ❖ **Латентные (скрытые)** – протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны

# Классификация кризисов по глубине кризисных явлений

- **Глубокие** - острые кризисы, которые часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий.
- **Легкие** – мягкие кризисы, которые протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

# Классификация кризисов по продолжительности

- Затяжные кризисы - как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.
- Кратковременные кризисы

# Лекция 2

## Тема 2.

# Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов

# Сущность экономического кризиса:

1. Перепроизводство товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу
2. Нарушение процесса и условий воспроизводства общественного капитала
3. Массовое банкротство фирм
4. Безработица
5. Другие социально-экономические потрясения

# Причины экономических кризисов

- Научно-технический прогресс
- Цикличность процесса воспроизводства
- «Диспропорциональность» или «неравновесие»
- Психология населения
- Экспансия банковского капитала
- Чрезмерное инвестирование

# Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз:

**Первая фаза – кризис (спад):** сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и банкротств.

**Вторая фаза – депрессия (стагнация):** приспособление хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, обретение нового равновесия.

**Третья фаза – оживление (восстановление):** капиталовложения, рост цен, производства, занятости, процентных ставок.

**Четвертая фаза – подъем (бум):** ускорение экономического развития, нововведения, появление новых товаров и предприятий, стремительный рост капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы.

# Разновидности кризисов

- Циклы Кондратьева:  
длинноволновые циклы,  
продолжительностью 40-60 лет. Их  
главной движущей силой являются  
радикальные изменения в  
технологической базе  
общественного производства, его  
структурная перестройка.

# Разновидности циклов

- Циклы Кузнецца:

циклы продолжительностью 20 лет.  
Их главной движущей силой  
являются сдвиги в  
воспроизводственной структуре  
производства

# Разновидности циклов

## ✓ Циклы Джаглера:

циклы периодичностью 7-11 лет.  
Являются итогом взаимодействия  
многообразных денежно-кредитных  
факторов.

# Разновидности циклов

- Циклы Китчина:

циклы продолжительностью 3-5 лет. Они порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятии.

## Разновидности кризисов:

- Частные хозяйственные циклы:  
циклы, охватывающие период от одного года до двух лет. Существуют в связи с колебаниями инвестиционной деятельности.

# Особенности экономических кризисов:

- Цикличность
- Поступательный характер развития
- Движение по спирали

# Виды экономических кризисов

- Нерегулярные:
  1. промежуточные
  2. частичные
  3. отраслевые
  4. структурные

# Виды экономических кризисов

- Регулярные или периодические:
  1. дают начало новому циклу
  2. охватывают все сферы экономики
  3. достигают большой глубины
  4. отличаются продолжительностью

# Лекция 3

## Тема 3. Кризисы в развитии организации

# Организация имеет циклическую тенденцию развития

В цикле выделяют пять этапов:

- Эксплерентный
- Пациентный
- Виолентный
- Коммутантный
- леталентный

# На каждом этапе фирму характеризуют:

- Условия создания
- Ключевые принципы организации
- Факторы развития
- Причины кризиса

# Эксплерентный этап

- Этап зарождения фирмы в рыночной экономической среде
- Формирования первоначальной структуры фирмы
- Этап латентного развития будущей целостности

# Условия создания

- Наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости
- Наличие специалистов (инноваторов), заинтересованных в реализации идеи
- Перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе данной идеи

# Ключевые принципы организации

- Выживает только сильнейший
- Хорошо только то, что плохо конкуренту
- Демократия хороша там, где она необходима

# Факторы развития

1. Фанатизм лидера
2. Сплоченность коллектива вокруг его лидера
3. Мобильность и гибкость перехода к радикальным новациям
4. Минимальный управленческий аппарат
5. Простые организационные связи
6. Интеллектуальный продукт имеет большую значимость

# Причины кризиса

- Чрезмерный фанатизм лидера и его неумение идти на компромисс
- Попадание в коллектив другого лидера или интригана
- Ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых)
- Большая зависимость от рыночной конъюнктуры (неподготовленность рынка к новым продуктам, услугам)

# Причины кризиса

- Слабые кредитные возможности
- Перегрузки
- Условия труда и социальное обеспечение значительно хуже, чем на более крупных предприятиях
- Сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность

# Пациентный этап

- Этап завоевания фирмой какого-либо сегмента рынка
- Упрочение рыночных позиций
- Выработка конкурентной стратегии
- Повышение роли маркетинга в управлении фирмой

# Условия создания

- Наличие новых изделий (товаров, услуг), проверенных рынком
- Наличие специалистов заинтересованных в завоевании рынка
- Наличие необходимых инвестиций
- Перспективы производства и сбыта продукции

# Ключевые принципы организации

- Выживает только сильнейший
- Хорошо только то, что плохо конкуренту
- Демократия хороша там, где она необходима

# Факторы развития

1. Наличие группы лидеров(энтузиастов), работающих в одном направлении и делящих все трудности одинаково
2. Сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов
3. Мобильность и гибкость перехода к новациям, в особенности в начале существования фирмы данного типа
4. Неусложненные организационные связи, в особенности в начале существования фирмы данного типа
5. Небольшой управленческий аппарат

# Факторы развития

6. Значительная взаимозаменяемость специалистов
7. Изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности фирмы
8. Творческая атмосфера в коллективе
9. Интеллектуальный продукт значителен
10. Умение формировать потребности рынка исходя из своих потребностей

# Причины кризиса

- ❖ Появление значительных разногласий в коллективе
- ❖ Организация в коллективе другой инициативной группы
- ❖ Ограниченность ресурсов и прежде всего трудовых, способных перестраиваться в ходе жизнедеятельности фирмы
- ❖ Зависимость от рыночной конъюнктуры
- ❖ Неумение формировать потребности рынка исходя из своих возможностей

# Причины кризиса

- ❖ Имеющиеся перегрузки в работе
- ❖ Условия труда и неподготовленность производства
- ❖ Удельная заработная плата несколько ниже, чем в виолентах
- ❖ Проблемы превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность
- ❖ Недостаточная техническая оснащенность
- ❖ Недостаточные производственные мощности

# Виолентный этап

- Этап зрелого состояния организации
- Этап устойчивого положения на рынке
- Этап высокой конкурентоспособности

# Условия создания

- Освоение определенного сегмента рынка с полным его насыщением
- Наличие специалистов, заинтересованных в совершенствовании системы производства и сбыта
- Стабильность в деятельности фирмы
- Возможности получения прибылей

# Ключевые принципы организации

- ❖ **Цель – все, движение к ней – ничто**
- ❖ **Хорошо живет тот, кто умеет хорошо жить**

# Факторы развития

1. Наличие коллектива, работающего над имиджем фирмы
2. Высокое качество кадрового состава
3. Финансовая устойчивость
4. Низкие удельные затраты (в т.ч. накладные расходы)
5. Высокая техническая оснащенность

# Факторы развития

6. Сформированная и стабильная номенклатура продукции
7. Единство научных и производственных процессов
8. Большие производственные мощности
9. Возможность значительных прибылей
10. Конкурентоспособность продукции
11. Высокая социальная обеспеченность кадров

# Причины кризиса

1. Проявление значительных разногласий в коллективе
2. Организация в коллективе оппозиции
3. Ограниченность ресурсов
4. Зависимость от рыночной конъюнктуры
5. Организационная инертность структуры

# Причины кризиса

6. Консерватизм и нововведения
7. Сложные коммуникационные связи
8. Большая численность.  
управленческого персонала
9. Слабая приспособленность и слабая  
реакция на принципиально новую  
продукцию
10. Малодинамичные научные структуры

# Коммутантный этап

- **Этап упадка фирмы, старения**
- **Наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются**
- **Развитие (дальнейшее совершенствование) заходит в тупик**

# Условия создания

- ✓ Распад интернациональной компании на ряд национальных фирм
- ✓ Наличие желания у специалистов сохранить свой коллектив, не смотря на его старение
- ✓ Отсутствие у конкурентов желание поглотить фирму

# Ключевые принципы организации

- Есть еще порох в пороховницах
- Если бы молодость знала, если бы старость могла

# Факторы развития

- Наличия лидера, хорошо понимающего специфику национального рынка
- Умение удержатъ своего покупателя
- Конкурентоспособность продукции
- Нетребовательность кадров к их социальной обеспеченности
- Высокая техническая оснащенность

# Причины кризиса

1. Сужение рынка
2. Большие недогруженные мощности
3. Стабильная номенклатура продукции
4. Организация в коллективе оппозиции
5. Высокие удельные затраты

# Причины кризиса

6. Зависимость от рыночной конъюнктуры
7. Организационная инертность
8. Усложнение маркетинговых исследований
9. Большая численность управленческого аппарата, доставшегося в наследство от виолента
10. Невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию
11. Малодинамичные научные структуры

# Леталентный этап

- Этап деструктуризации организации
- Этап прекращения ее существования в прежнем виде

# Лекция 4

## Тема 4.

# Государственное регулирование кризисных ситуаций

# Антикризисное регулирование

— это политика правительства направленная на предотвращение развития кризисов в масштабе всей экономики, представляющая собой систему, важным элементом которой является защита предприятий от кризисных ситуаций и регулирование процессов банкротства.

# Виды государственного регулирования кризисных ситуаций

- Правовое регулирование
- Методическое регулирование
- Информационное регулирование
- Экономическое и административное регулирование
- Организационное регулирование
- Социальное регулирование
- Кадровое регулирование
- Экологическое регулирование

# Методы государственного воздействия на состояние предприятий:

## Экономические методы воздействия на состояние предприятий –

налоги, перераспределение доходов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы, приватизация, реструктуризация задолженности и др.

# Методы государственного воздействия на состояние предприятий:

Административные методы воздействия на состояние предприятий –

принятие и корректировка законодательства и контроль его соблюдения

# Элементы государственной экономической политики:

## Финансовое регулирование:

- формирование бюджета (структура, дефицитность)
- эмиссия ГКО и других ценных бумаг
- кредиты и ссуды
- курсовая политика ЦБ (курс рубля, ставка рефинансирования, лицензирование коммерческих банков)
- налоговое регулирование
- Тарифы (транспорт, электроэнергия и т.п.)
- Цены (на сырье, на товары первой необходимости, на продукцию монополий)

# Элементы государственной экономической политики:

## Научно-техническая политика:

- выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники
- государственная поддержка приоритетных направлений в развитии науки и техники через финансирование
- осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики
- Совершенствование системы оплаты труда научных работников
- участие в международном научно-техническом сотрудничестве

# Элементы государственной экономической политики:

## Промышленная политика:

- преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона
- Создание системы стратегического корпоративного планирования промышленности
- Формирование системы информационной поддержки промышленности

# Элементы государственной экономической политики:

## Производство:

- Государственный заказ на тендерной основе
- Подряды на строительство
- Управление государственными пакетами акций через интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ и др.)
- Специальные программы развития крупных производств
- Поддержка малого и среднего бизнеса
- Реструктуризация задолженности хозяйственных организаций

# Элементы государственной экономической политики:

Амортизационная политика -

оптимизация формирования затрат по использованию основных фондов путем выбора наилучшего варианта исчисления затрат

# Элементы государственной экономической политики:

## Инвестиционная политика:

- регулирование темпов роста производства
- ускорение НТП
- изменение отраслевой структуры экономики

# Элементы государственной экономической политики:

## Прогнозирование и планирование:

- Идентификационное планирование на основе анализа развития экономики в соответствии с имеющимися ресурсами.

### Основные макроэкономические показатели

- темпы роста валового национального продукта
  - темпы роста валового национального дохода
  - уровень инфляции
  - уровень безработицы
  - МРОТ
  - процентные ставки и т.п.
- Определение способов и путей достижения макроэкономических показателей

# Элементы государственной экономической политики:

## Внешнеэкономическая политика:

- поддержка экспорта (таможенные тарифы, протекционизм, законодательная база)
- защита импорта
- обеспечение притока иностранных инвестиций

# Элементы государственной экономической политики:

## Социальная сфера:

- занятость
- пенсии, пособия, стипендии
- медицина
- домохозяйства
- трудовые отношения
- коммунальные услуги

# Система антикризисного регулирования

Система антикризисного регулирования включает совокупность элементов направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства

# Функциональные элементы системы антикризисного регулирования:

- Мониторинг состояния предприятий
- Маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства
- прогнозирование и планирование
- принятие управленческих решений и распоряжений
- координирование
- введение системы стимулов
- учет и контроль результатов функционирования хозяйства

# Механизм антикризисного регулирования

- Выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования
- Учреждение его участников
- Нарботка законодательной и нормативно-методической базы
- Технология контроля
- Изучение изменений факторов внешней среды
- Принятие мер по преодолению неплатежей

# Стратегия антикризисного регулирования -

*генеральное направление стабилизации экономического развития с целью реализации стратегии преобразования общественной жизни страны*

# Политика антикризисного регулирования -

*направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на стабилизацию кризисной экономической ситуации, формирование механизма регулирования*

# Меры антикризисного регулирования:

- Профилактические меры
  - консультирование предпринимателей по вопросам законодательства о банкротстве
  - создание специализированных компаний по АУ
  - обеспечение условий инновационной и инвестиционной деятельности
  - льготное кредитование и налогообложение
  - создание условий для добросовестной конкуренции и т.п.

# Меры антикризисного регулирования:

- Меры, применяемые к предприятиям, находящимся в кризисе
  - внесудебная санация
  - досудебная санация
  - арбитражная санация

# **Лекция 5**

## **Тема 5. Кризисы в системе государственного управления**

**Орган государственного  
управления – совокупность всех  
субъектов государственно-  
управленческой деятельности  
(представительной,  
исполнительной, судебной)**

# **Кризис государственного управления представляет собой переходное состояние политико-экономической системы государства**

Он характеризуется  
разбалансированностью политических  
институтов, ослаблением управляемости  
социально-экономическими процессами,  
обострением политических конфликтов

# Признаки кризиса государственного управления:

- Разбалансированность системы макроэкономического регулирования
- Политизация экономических и социальных конфликтов
- Неспособность госаппарата регулировать политико-экономические процессы традиционными методами
- Утрата контроля над функционированием жизнеобеспечивающих хозяйственных организаций

# Этапы развития кризиса госуправления:

- 1 этап – возникновение множества конфликтных очагов в сфере госрегулирования
- 2 этап – функциональное растройство системы госуправления
- 3 этап – неспособность госаппарата управлять общественными процессами

# **Антикризисное**

**управление** - означает придание конфликтному процессу формы, обеспечивающей минимизацию неизбежных политических, социальных, экономических, нравственных потерь

# Кризисы на макроуровне:

- Системный кризис
- Кризис власти
- Правительственный кризис

# Последствия кризиса государственного управления:

- Падение уровня жизни
- Социальная напряженность
- Социальный взрыв

# Основные задачи антикризисного управления:

- Раннее распознавание признаков кризисных ситуаций
- Правовое обеспечение деятельности органов государственной власти
- Упорядочение правового статуса государственных органов
- Поддержание доверия государственного управления
- Качественное обновление системы государственного управления

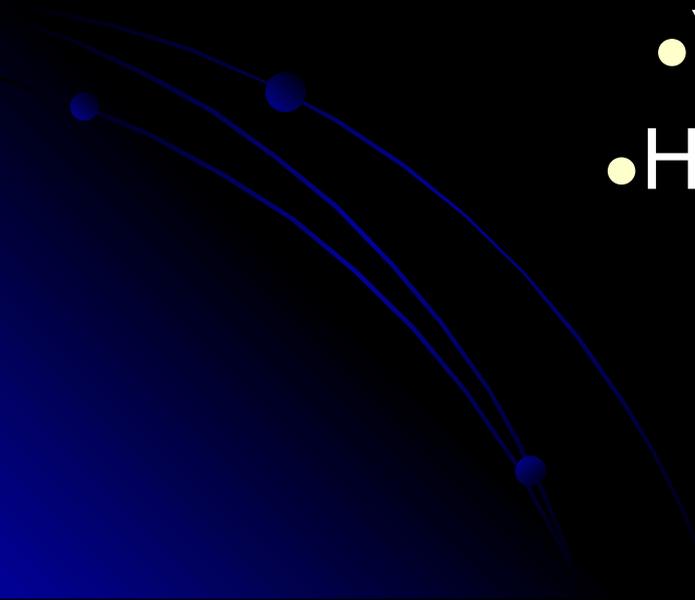
# Лекция 6

## Тема 6. Теоретические основы антикризисного управления

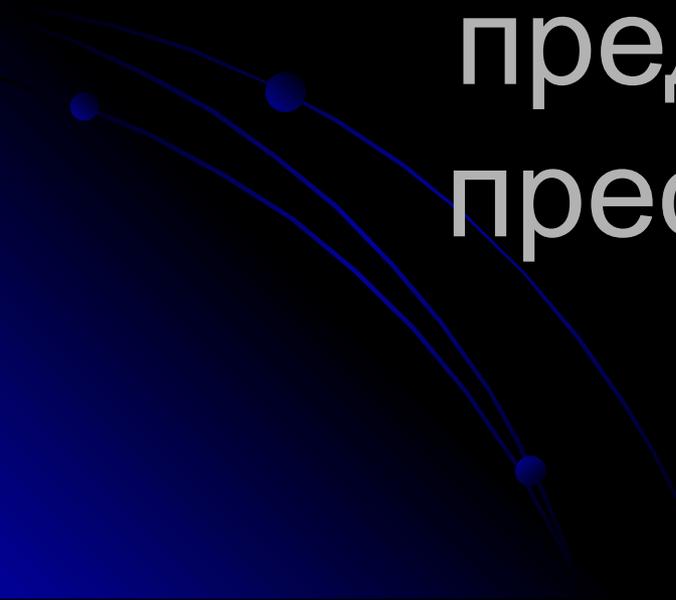


# Процессы антикризисного развития

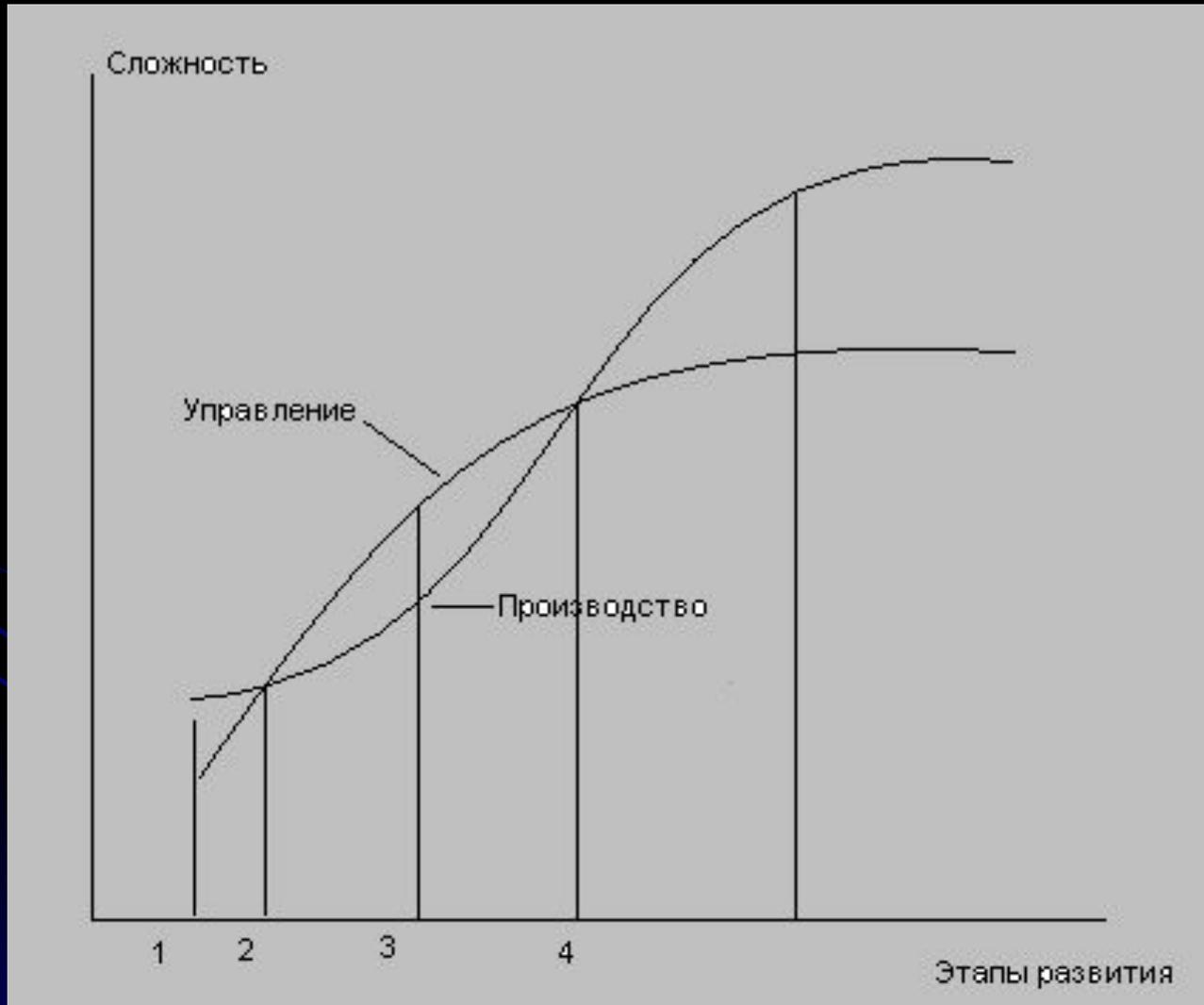
- Управляемые
- Неуправляемые



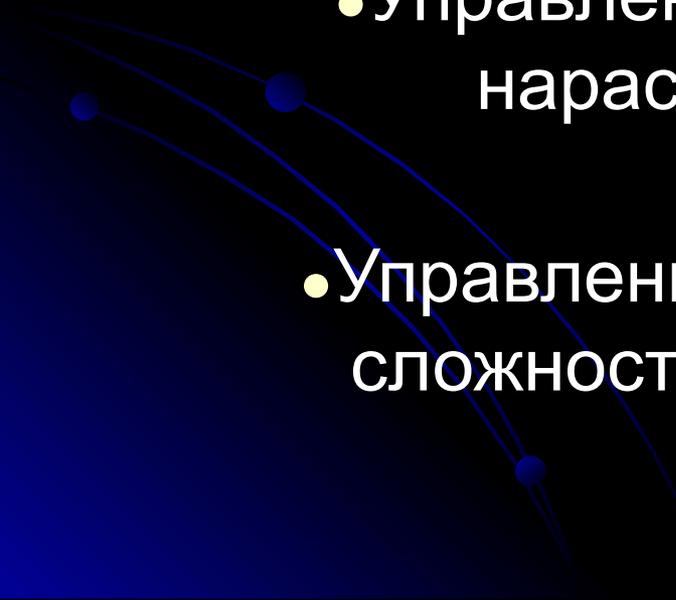
Антикризисное  
развитие –  
это управляемый  
процесс  
предотвращения или  
преодоления кризиса



# Кривая сложности этапов развития

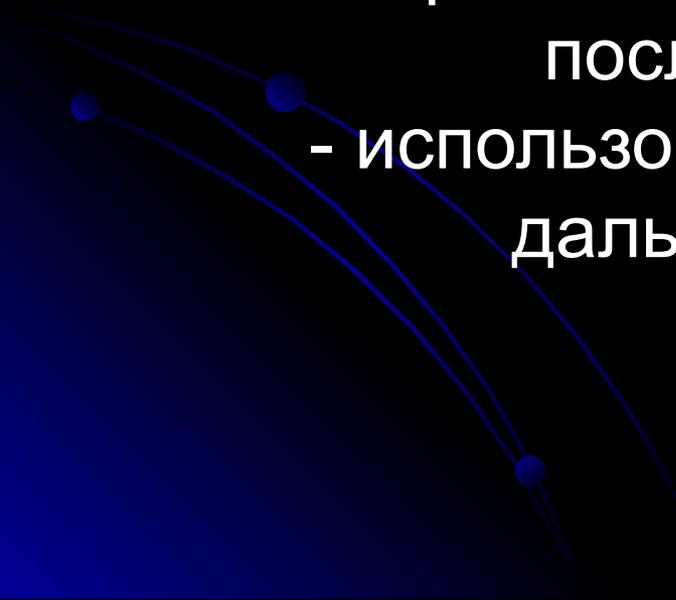


# Этапы развития в антикризисном управлении

- Простое управление
  - Управление в условиях нарастающей сложности производства
  - Управление, адаптированное к нарастающей сложности производства
  - Управление не соответствующее сложности производства (кризис управления)
- 

# Антикризисное управление -

это управление, в котором  
определенным образом поставлено -  
предвидение опасности кризиса, -  
анализ его симптомов, -  
мер по снижению отрицательных  
последствий кризиса  
- использования его факторов для  
дальнейшего развития



# Проблемы антикризисного управления

1. Включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций
2. Проблематика антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации
3. Проблематику антикризисного управления можно представить в дифференциации технологий управления
4. Включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации

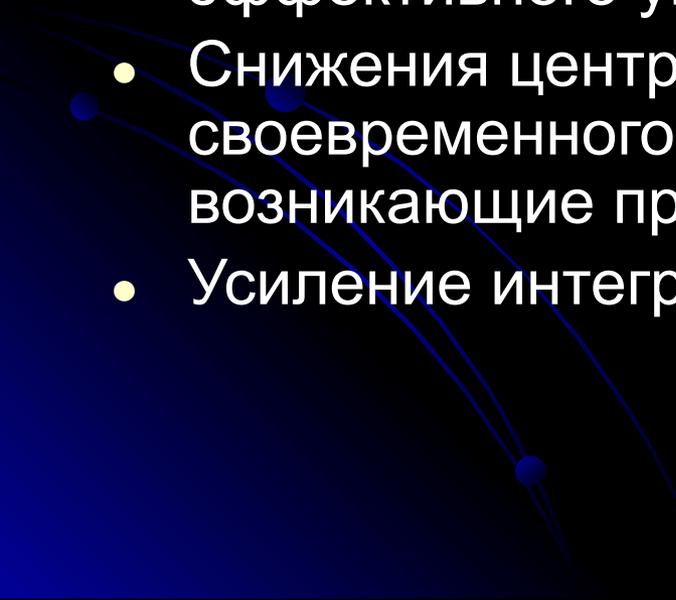


# Признаки и особенности антикризисного управления

Суть проблемы антикризисного управления:

- 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 особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- Кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- Управление процессами выхода из кризиса способна ускорять эти процессы минимизировать.

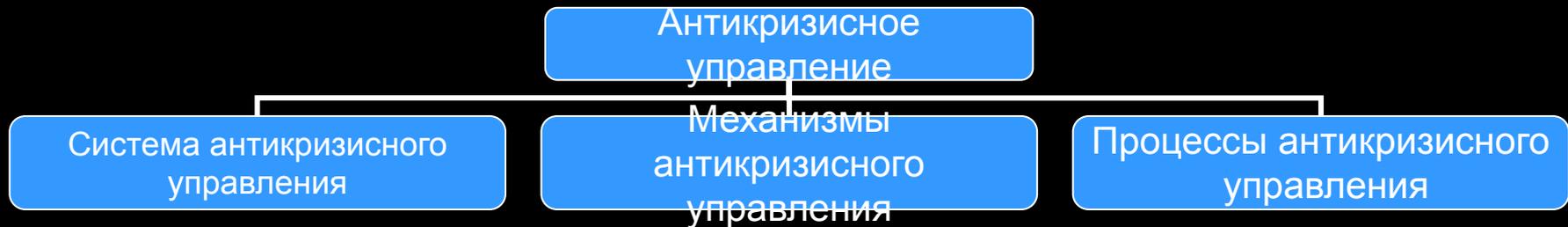
# Главные системы антикризисного управления:

- Гибкость и адаптивность, которые чаще всего присуще матричным системам управления;
  - Склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
  - Диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
  - Снижения централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
  - Усиление интеграционных процессов.
- 

# Главные особенности антикризисного управления:

- Мобильность и динамичность в использовании ресурсов
- Осуществление программно-целевых управленческих решений
- Повышенная чувствительность действий по динамике ситуаций
- Усиление внимания к управленческим решениям
- Качество антикризисных решений при их разработке и реализации

# Механизм антикризисного управления (Отдача приоритетов):



- Мотивирование, экономия ресурсов, избежание ошибок и т.д.
- Установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности
- Интеграция по ценностям профессионализма
- Инициативность в решении проблем и поиск наилучших вариантов развития
- Корпоративность, взаимоприемлемость, поиск и поддержка инноваций.

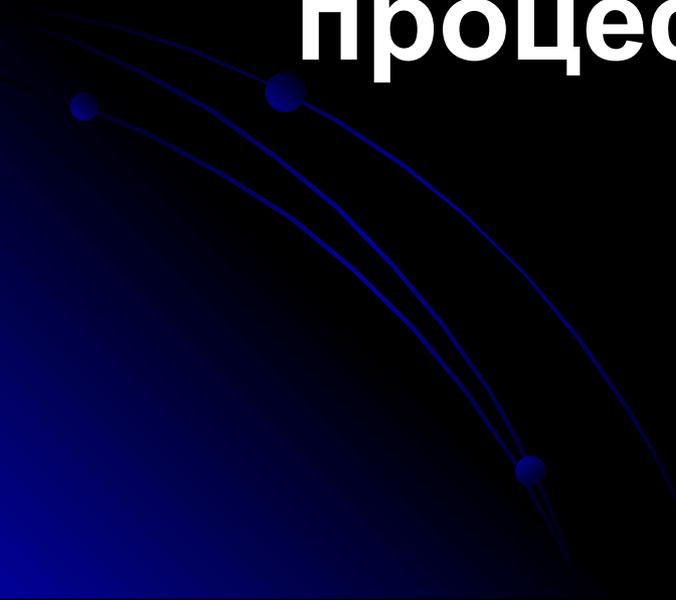
# Причины кризисов

1. Финансово-экономическая ситуация в стране
2. Острая конкуренция
3. Непрофессиональное управление (ошибочные решения)
4. Рискованное развитие(стратегия)
5. Кризисное управление(создающее конфликты, кризисы)
6. Сложная социально-политическая обстановка
7. Природные катаклизмы

# Лекция 7

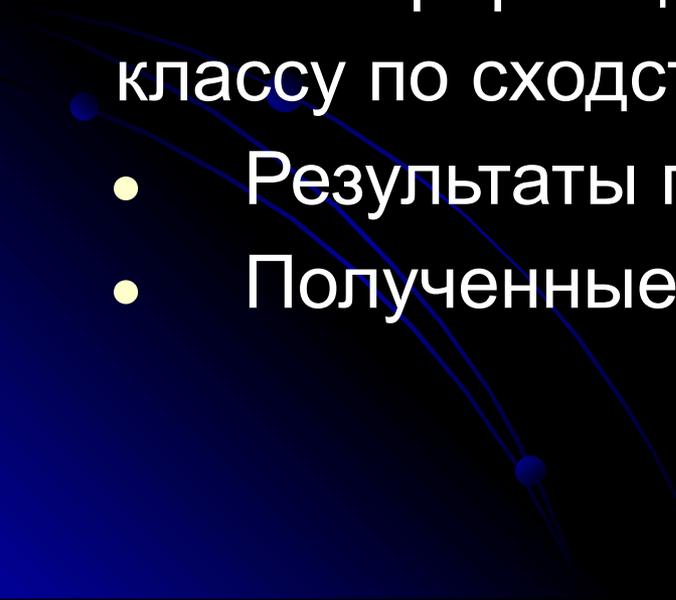
## Тема 7.

# Диагностика кризисов в процессах управления



# Стадии работы с информацией:

## 1. Сбор и группировка.

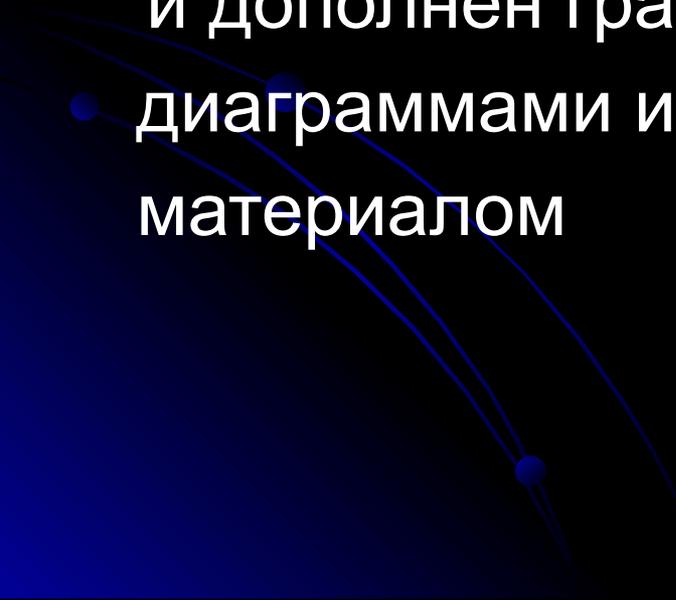
- Производятся методом кластерного анализа
  - Определяется принадлежность той или иной информации к конкретной группе, классу по сходству и однородности
  - Результаты представляют в виде матриц
  - Полученные данные обобщаются
- 

## 2. Обработка информации

- Осуществляется расчет индексов и определение синтетических показателей для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденции и закономерности его развития



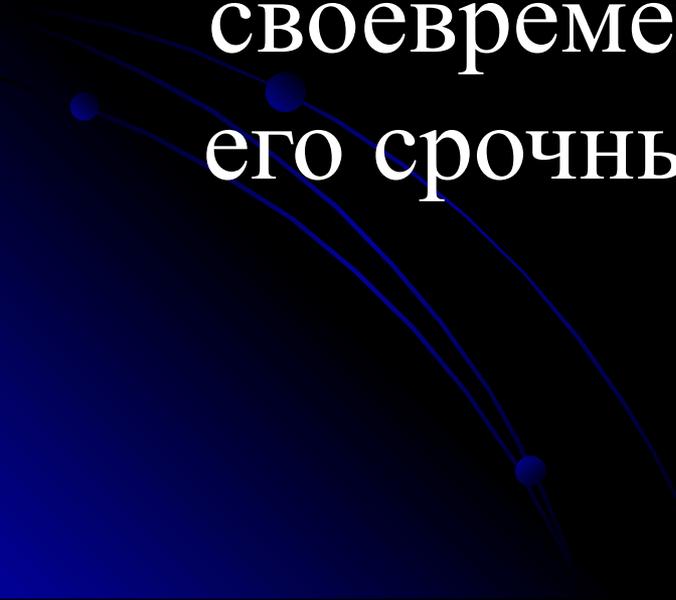
### 3. Анализ информации (заключительная стадия)

- Необходим для получения выводов о состоянии диагностируемого объекта
  - Может быть представлен в виде текста и дополнен графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом
- 

# Диагностика банкротства предприятия

Процедура диагностики кризисного предприятия предусматривает определение 4 коэффициентов:

1. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс)
3. Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия (Квп)
4. Коэффициент утраты платежеспособности (Куп)

1. Ктл – характеризует обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременности погашения его срочных обязательств
- 

2. Косс - характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости

Структура баланса неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно если:

$$K_{тл} < 2$$

$$K_{осс} < 0,1$$

### 3. Квп

Если  $K_{вн} > 1$ , это значит, что есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность

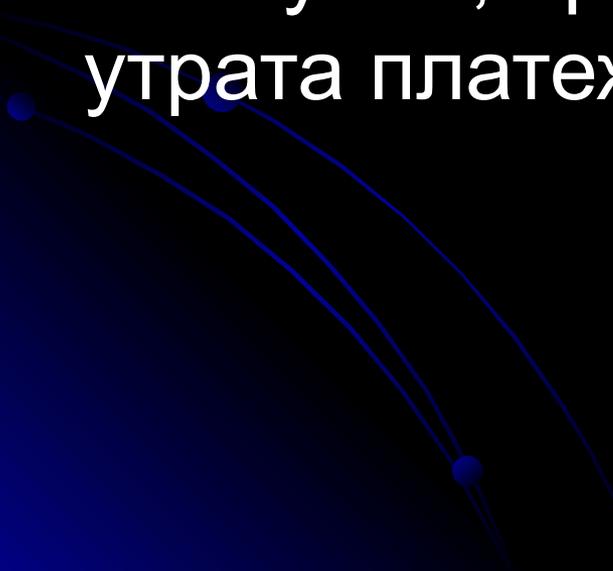
Если  $K_{вн} < 1$ , такой возможности нет



## 4. Куп

Если  $K_{уп} > 1$ , это свидетельствует о наличии реальной возможности предприятия не утратить платежеспособность.

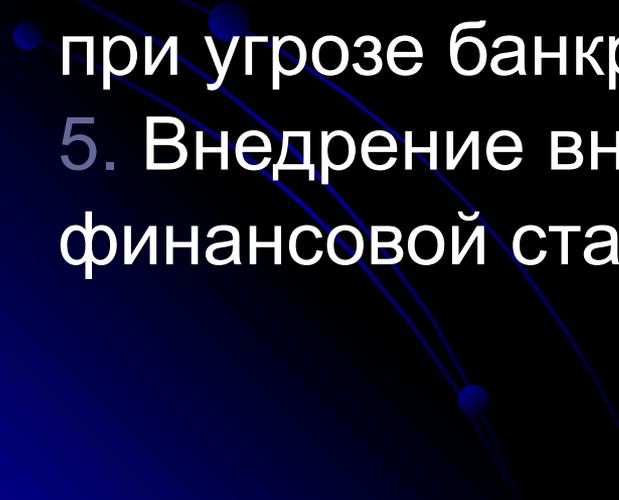
Если  $K_{уп} < 1$ , предприятию грозит утрата платежеспособности



# Ступени исследования:

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства
2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия

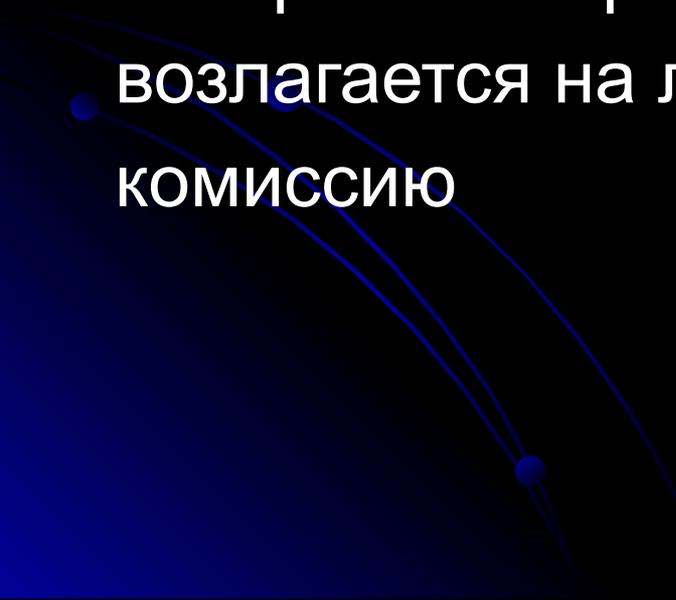
# Ступени исследования:

3. Изучение основных факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия
  4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства
  5. Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия
- 

# Ступени исследования:

6. Выбор эффективных форм санации предприятия

7. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия. Эта функция возлагается на ликвидационную комиссию



## Уровень угрозы банкротства

характеризуют:

1. Коэффициент текущей платежеспособности

• 2. Коэффициент автономии



Оптимальное значение коэффициента платежеспособности составляет 0,7, коэффициента автономии – 0,5.

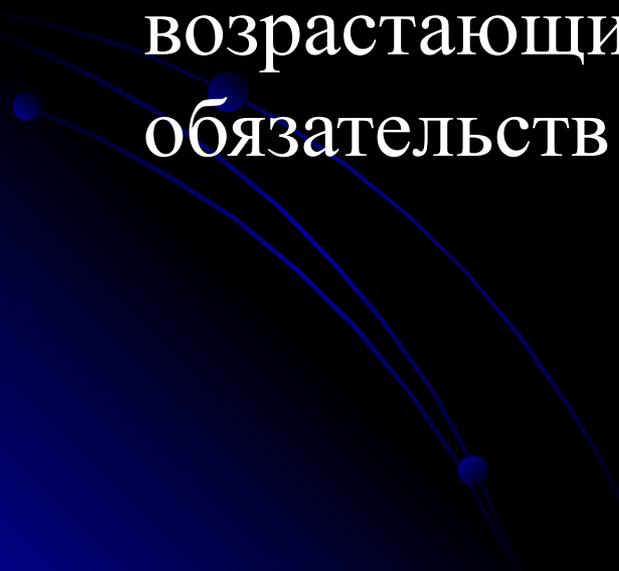
- В зависимости от специфики и масштабов организации эти величины колеблются
- Чем ниже значения этих показателей, тем более вероятна угроза банкротства.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируют:

- Коэффициент рентабельности капитала
- Коэффициент оборачиваемости активов

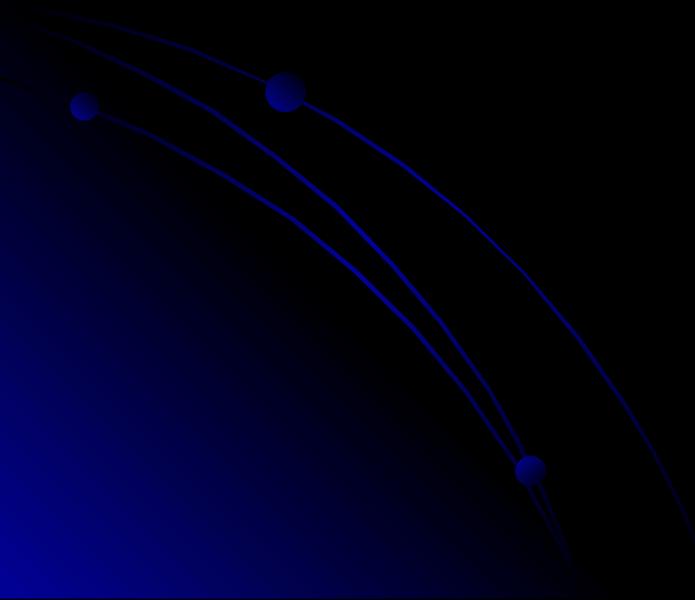
# 1. Коэффициент рентабельности капитала

Этот коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения  
возрастающих платежных  
обязательств



## 2. Коэффициент оборачиваемости активов

Этот коэффициент показывает  
скорость формирования  
дополнительных денежных потоков



# Интегральная оценка угрозы банкротства

Одним из наиболее распространенных методов интегральной оценки является модель Альтмана.

Это пятифакторная модель,  
факторами

выступают показатели  
диагностики угрозы банкротства

# Показатели диагностики угрозы банкротства:

1. Отношение рабочего капитала к сумме всех активов (показывает степень ликвидности активов)
2. Уровень рентабельности активов или всего используемого капитала, представляет собой отношение чистой прибыли к средней сумме используемых активов или всего капитала. Показывает уровень генерирования прибыли

3. Уровень доходности активов (или всего используемого капитала).

Этот показатель представляет собой отношение чистого дохода (валовой доход за вычетом налоговых платежей, входящих в цену продукции) к средней сумме используемых активов или всего капитала.

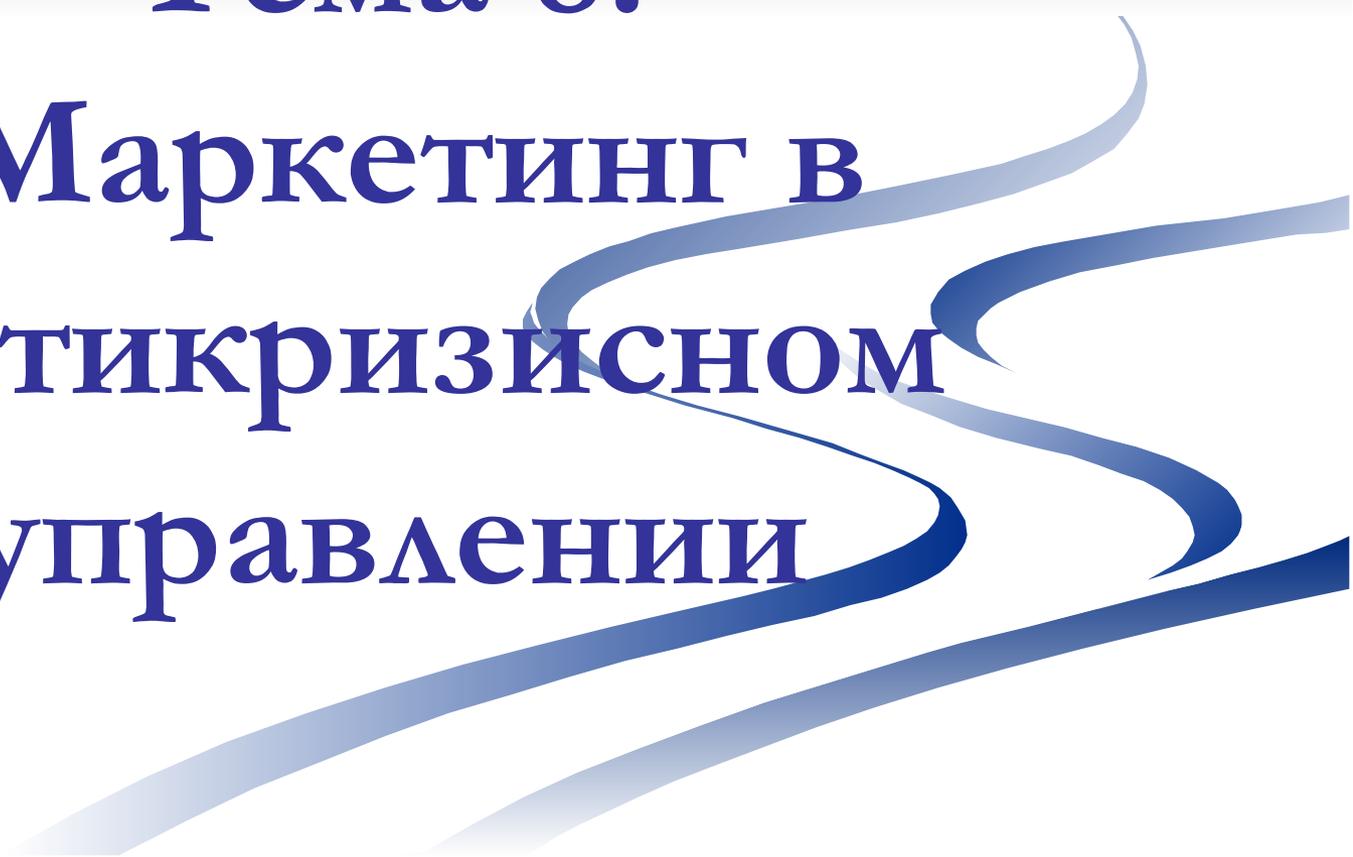
- Показывает, в какой степени доходы предприятия достаточны для возмещения текущих затрат и формирования прибыли.

4. Оборачиваемость активов или капитала, представляющая собой отношение объема продажи продукции к средней стоимости активов или всего используемого капитала

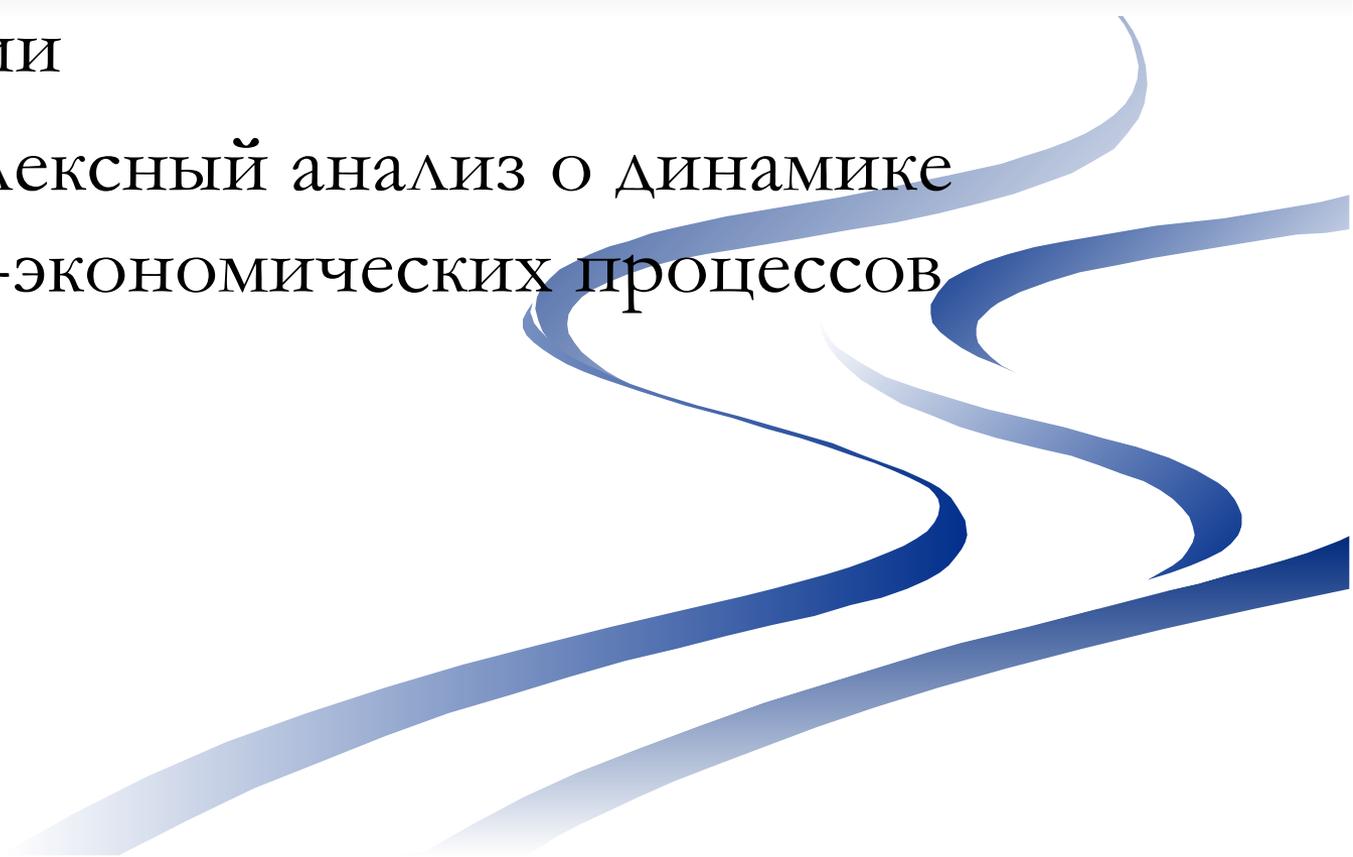
5. Коэффициент отношения суммы всего собственного капитала к заемному

# Лекция 8

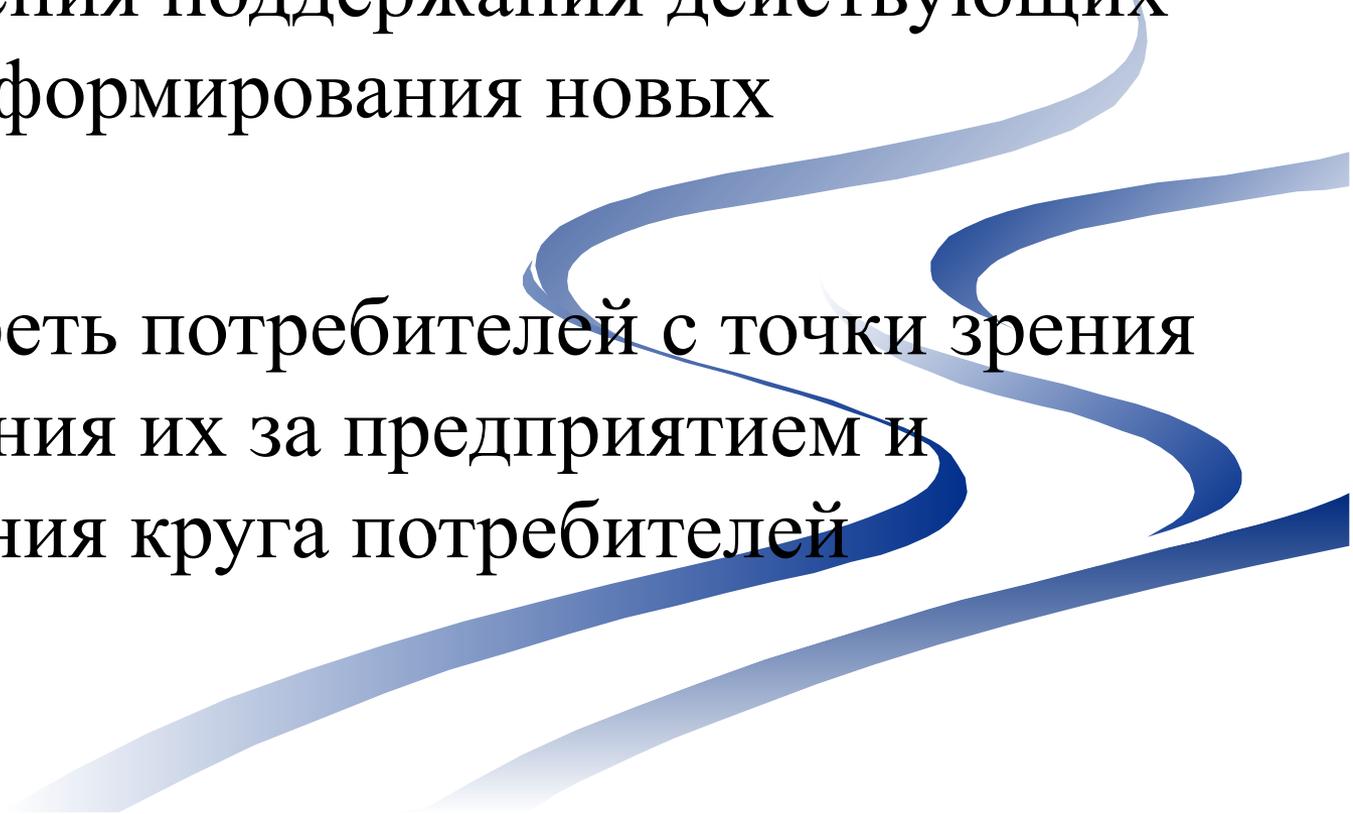
## Тема 8. Маркетинг в антикризисном управлении

The background of the slide features several thick, wavy blue lines that flow from the right side towards the left, creating a sense of movement and depth. The lines vary in shade from a light blue to a darker blue, and they overlap each other.

# Задачи маркетинга

- Выявить рыночные возможности организации
  - Дать комплексный анализ о динамике социально-экономических процессов
- 
- The bottom right portion of the slide features several thick, wavy, blue lines that sweep across the page, creating a sense of movement and flow. The lines vary in opacity, with some appearing as a light blue and others as a darker blue.

# 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, логике поведения на конкретном рынке
  4. Выявить объективные экономические тенденции развития
- 
- A decorative graphic consisting of several thick, wavy blue lines that flow from the right side of the slide towards the left, creating a sense of movement and depth.

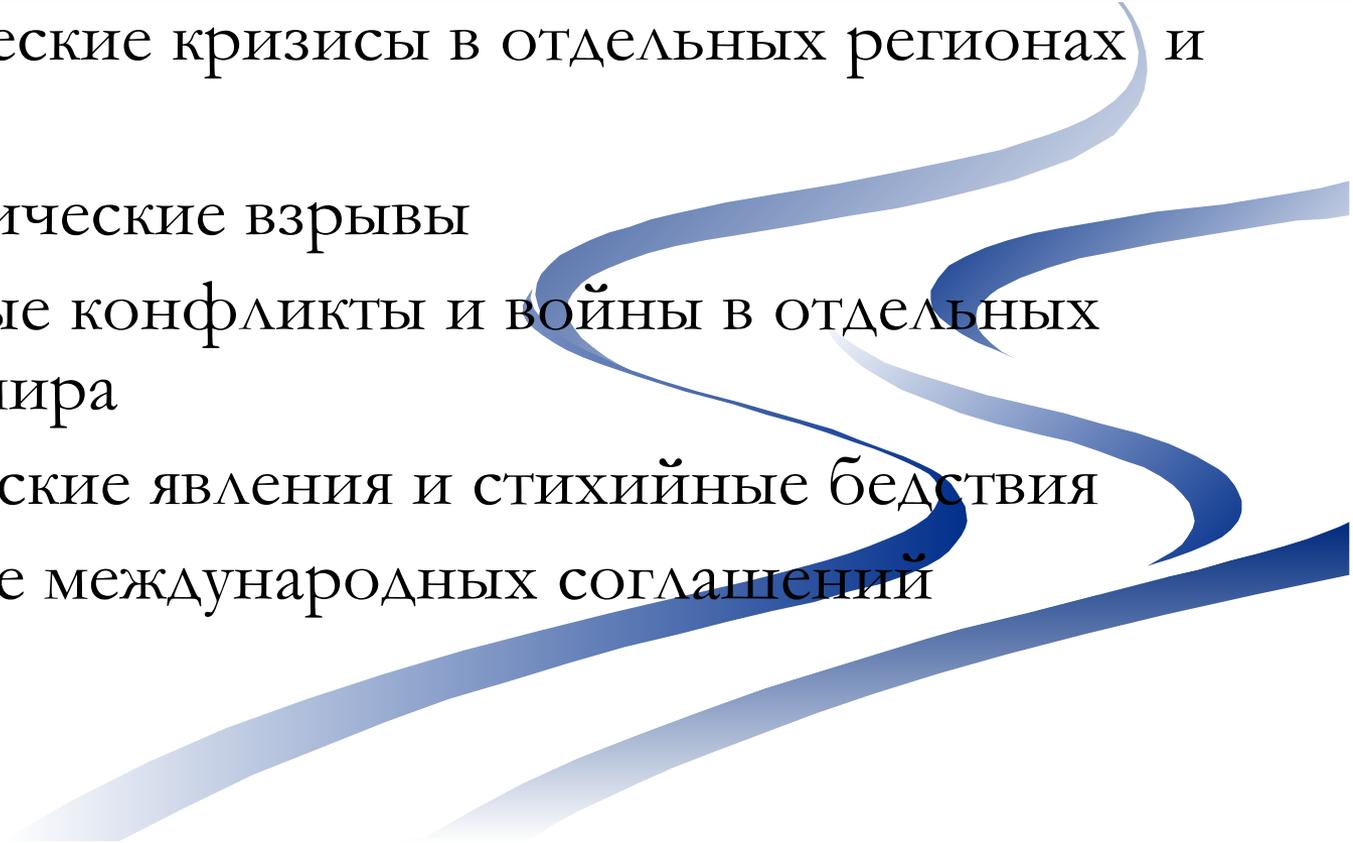
- Это возможно сделать на основе мониторинга маркетинговой среды

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
- 

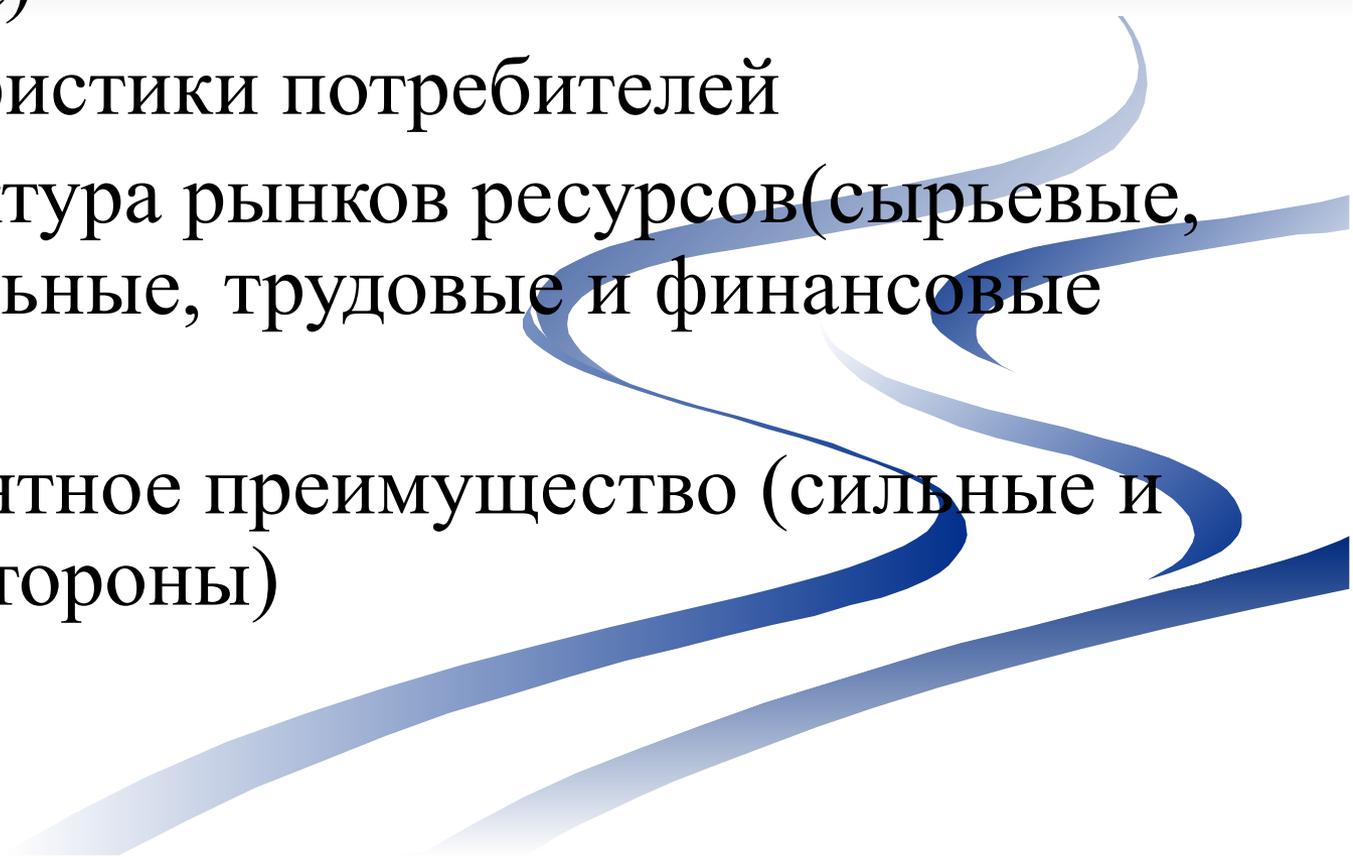
## 2. Макроэкономическая среда

### 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
- 

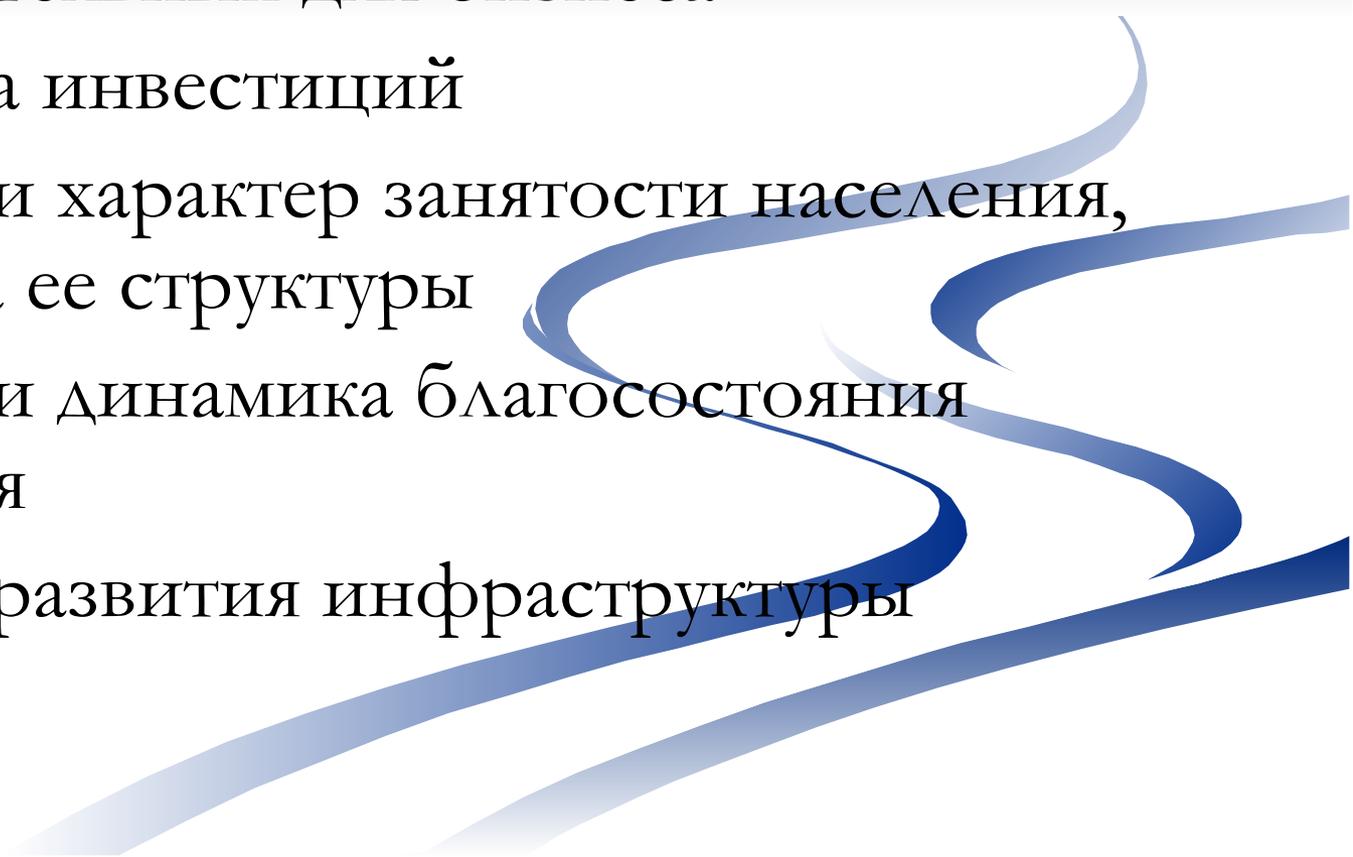
### 3. Микроэкономическая среда

Факторы для изучения:

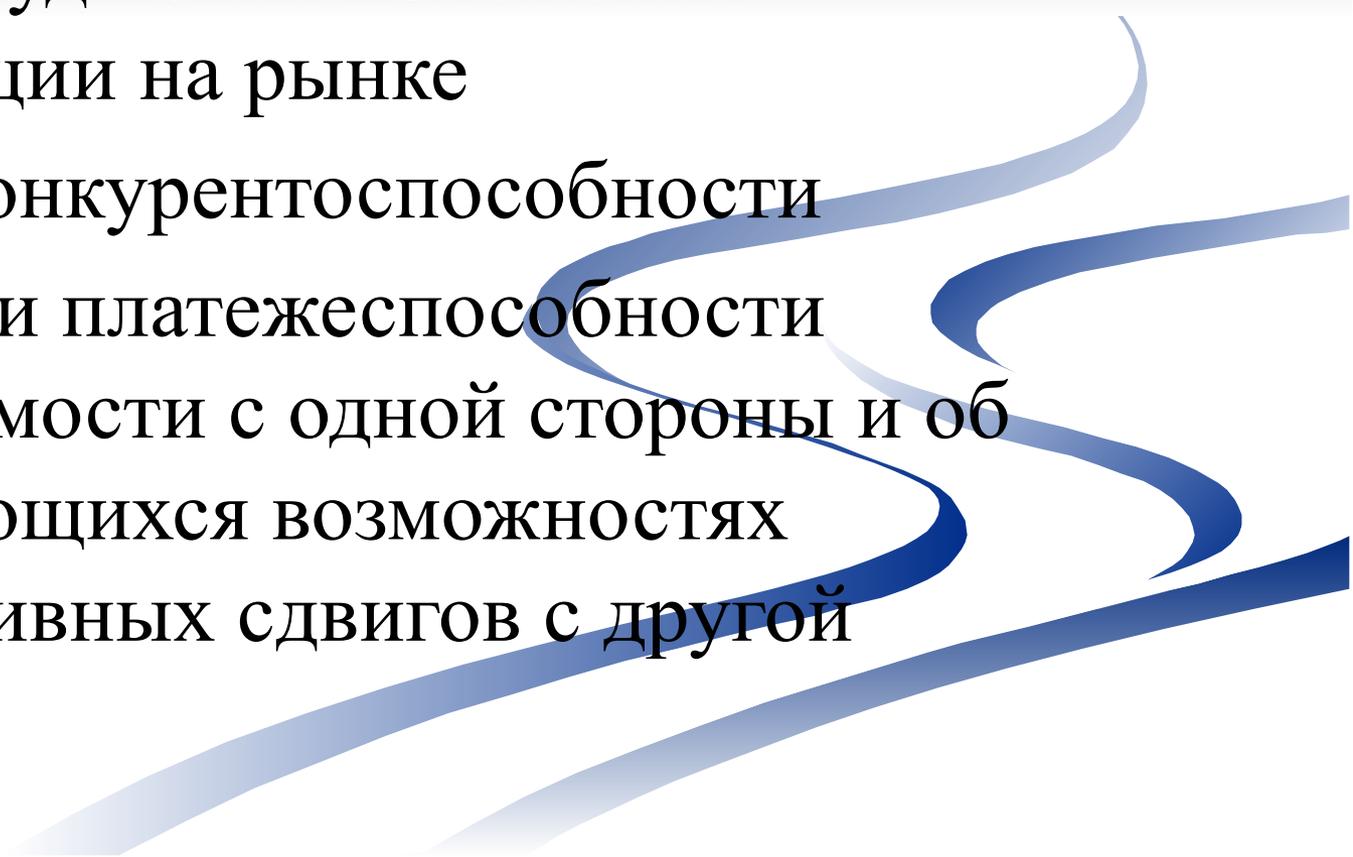
- Характер конкурентной среды
  - Параметры спроса (стабильность и величина)
  - Характеристики потребителей
  - Конъюнктура рынков ресурсов (сырьевые, материальные, трудовые и финансовые ресурсы)
  - Конкурентное преимущество (сильные и слабые стороны)
- 

## 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
  - Снижению 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

# Лекция 9

## Тема 9.

# 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

# Лекция 10

## Тема 10.

# 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

# Завершение процедуры банкротства: варианты

## 1. В срок

- Решение собрания кредиторов о дальнейших процедурах

## 2. Окончание

- погашение всех требований досрочно
- прекращения производства по делу о банкротстве

## 3. Прекращение

- Непредставление в суд соглашения об обеспечении обязательств
- Неоднократное либо существенное (более чем на 15 дней) нарушение сроков удовлетворения требований

# 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

## ■ Полномочия органов управления должника прекращаются частично

**Исключения:** компетенция органов управления должника – принятие решений:

- О внесении изменений и дополнений в устав общества в части увеличения уставного капитала
- Об обеспечении количества, номинальной стоимости объявленных акций
- Об увеличении уставного капитала АО путем размещения дополнительных обыкновенных акций
- Об обращении к собранию кредиторов с ходатайством о включении в план внешнего управления возможности дополнительной эмиссии
- Об определении порядка ведения общего собрания акционеров
- Об обращении с ходатайством о продаже предприятия должника
- О замещении активов должника
- Об избрании представителя учредителей(участников)
- О заключении соглашения об условиях предоставления денежных средств для исполнения обязательств
- Иные решения, необходимые для размещения дополнительных обыкновенных акций АО

# 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 (1 год, 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

- Предъявление всех требований к должнику в конкурсном порядке. **Исключения:**
  - О признании права собственности;
  - О взыскании морального вреда;
  - О виндикации;
  - Связанные с недействительностью сделок.
- Невозможность наложения ограничений распоряжения имущества должника;
- Осуществление исполнения обязательств должника только в конкурсной порядке;
- Прекращение полномочий органов управления должника (за исключением установленных законом);
- Назначение и деятельность конкурсного управляющего.

# Процедуры банкротства

**Мировое соглашение –**

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

# Лекция 11

## 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 Мирное соглашение
- 

# І 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

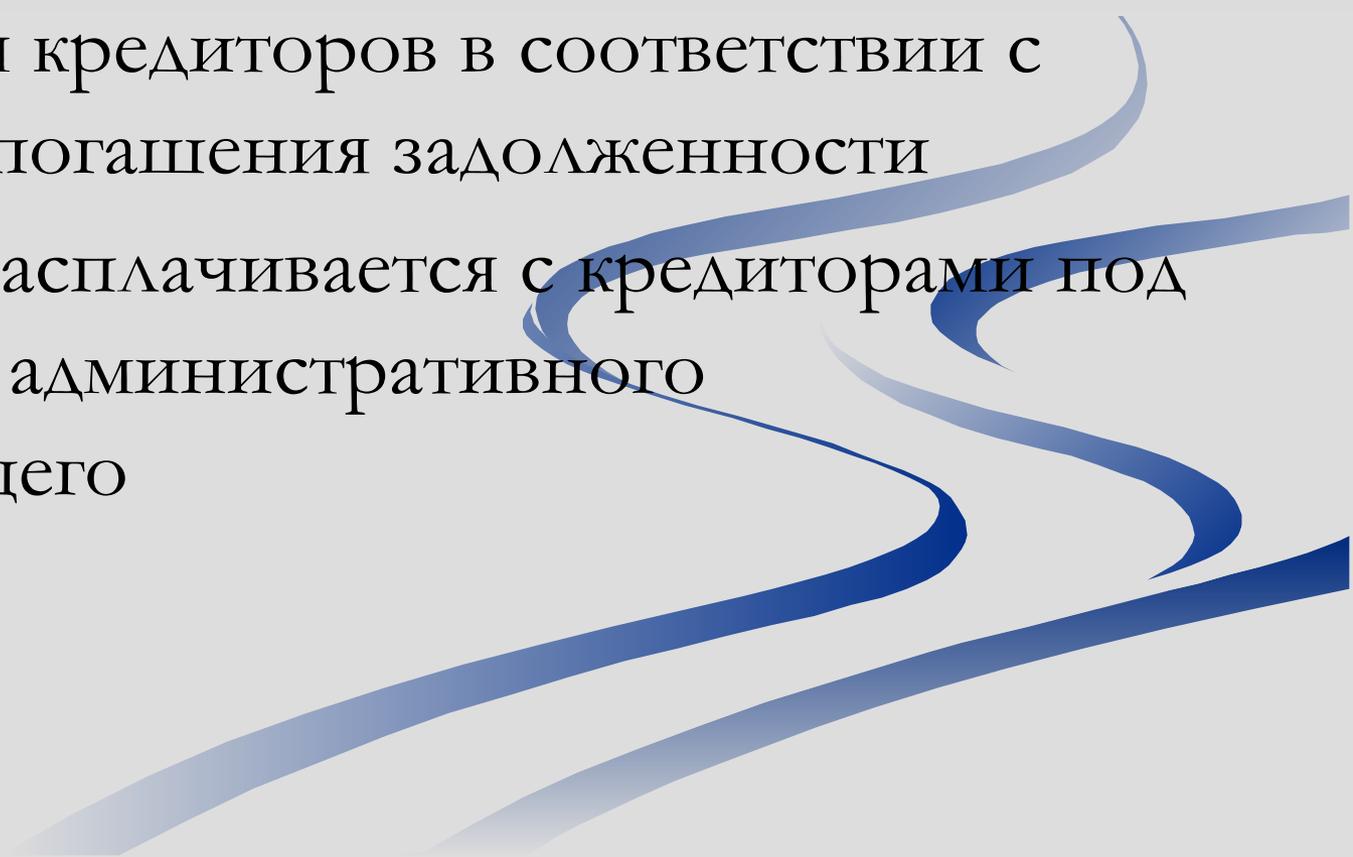
## II этап. Возбуждение производства о несостоятельности (банкротстве)

- 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

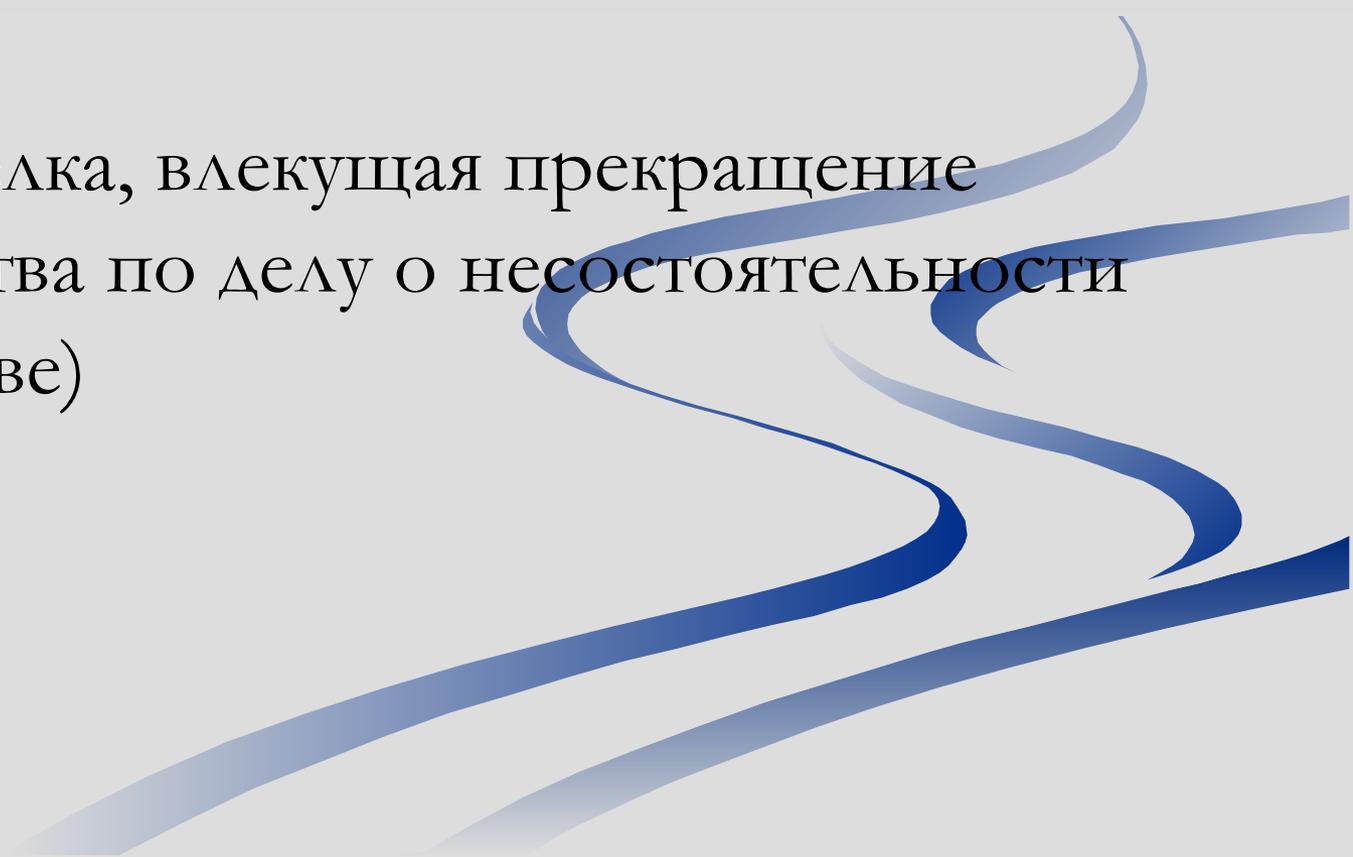
Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления 2 года

- 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)
- 

# Лекция 12

## 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**

**Временный**

**Административный**

**Внешний**

**Конкурсный**

**Стадия  
процесса**

**Наблюдение**

**Финансовое  
оздоровление**

**Внешнее  
управление**

**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

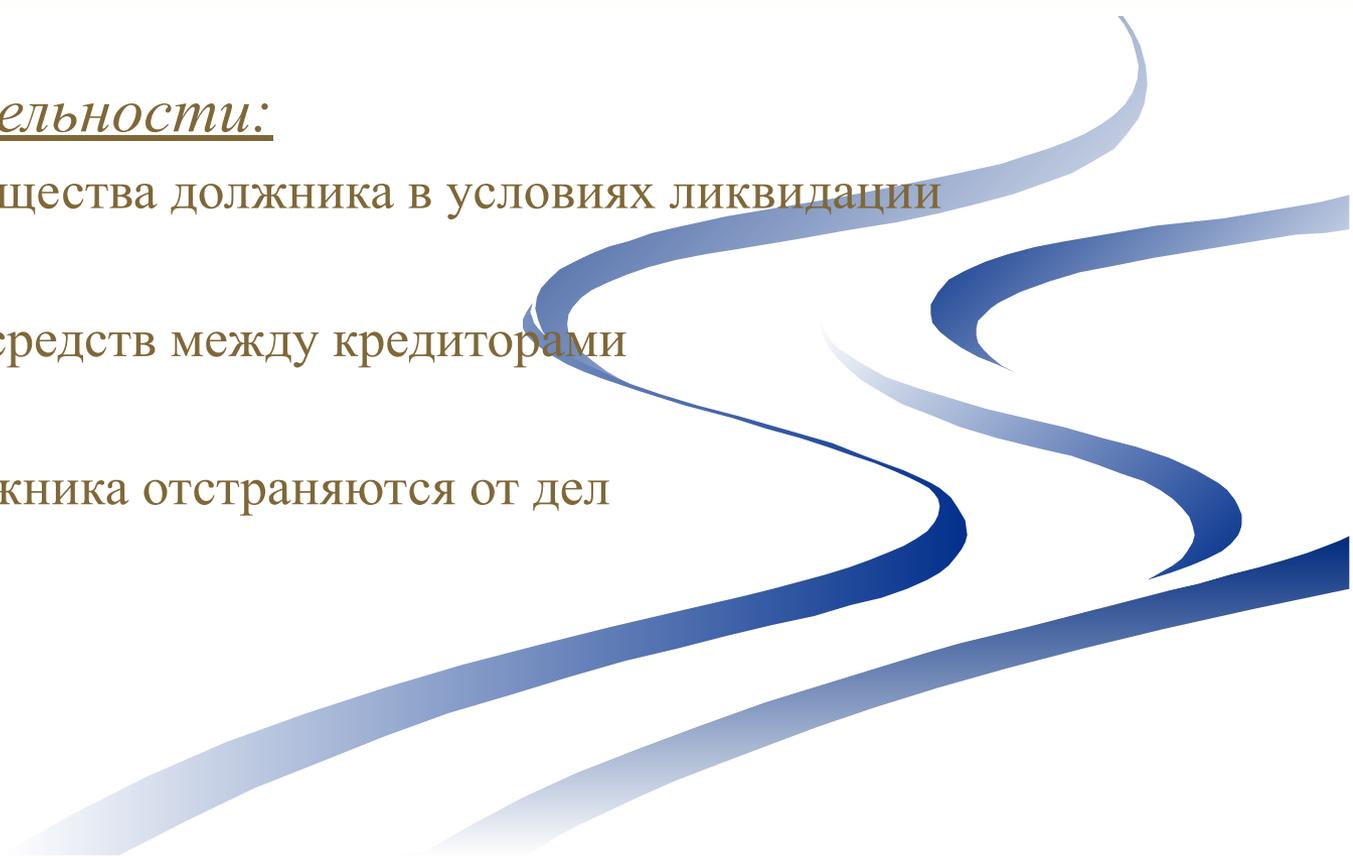
– утверждается арбитражным судом для проведения процедуры внешнего управления

## ■ Цель его деятельности -

Непосредственное управление имуществом должника согласно плану внешнего управления

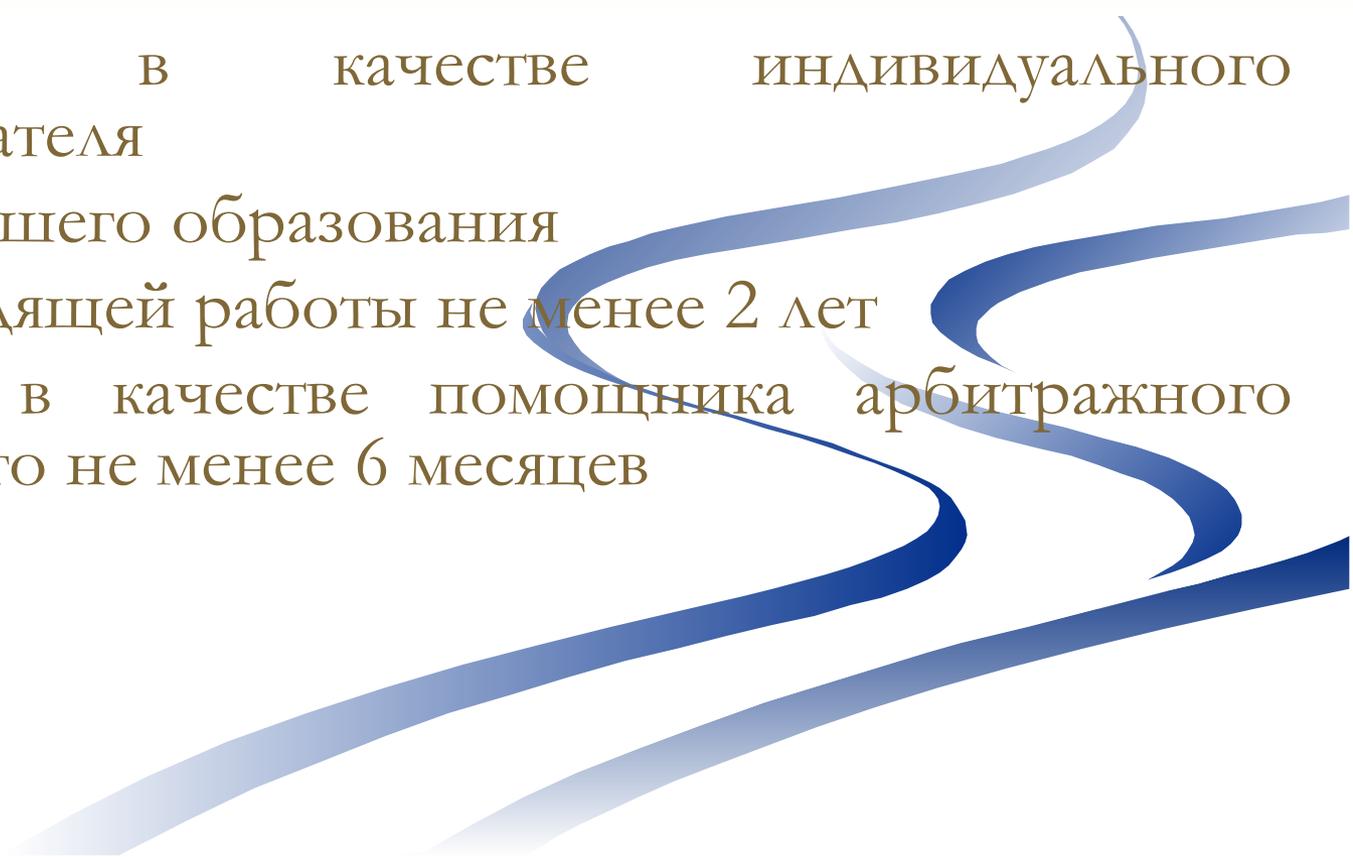
## ■ Руководство должника отстраняются от дел

# 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

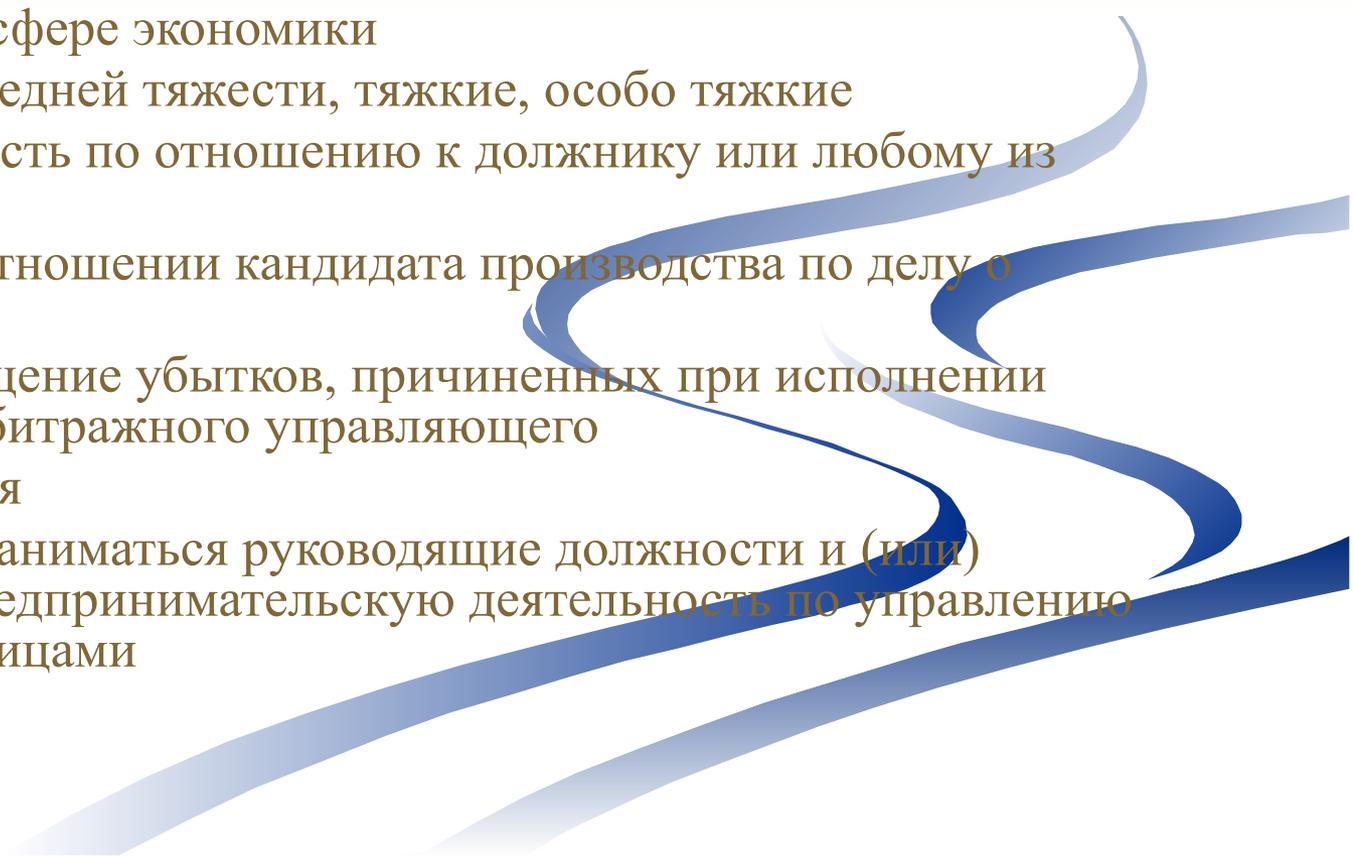
## Основные требования

- ❑ 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

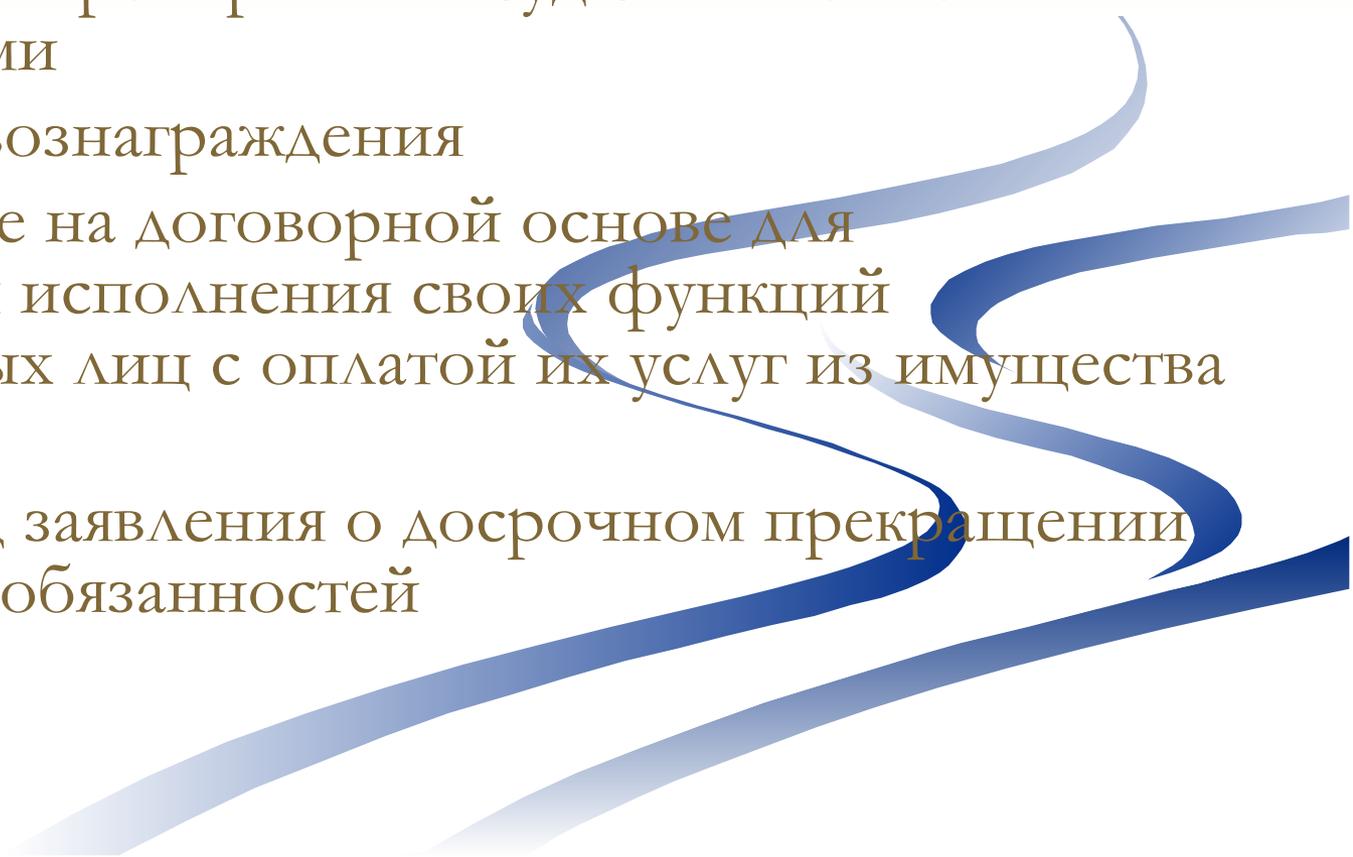
# Требования к кандидатуре Арбитражного управляющего: Дополнительные требования

- 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)

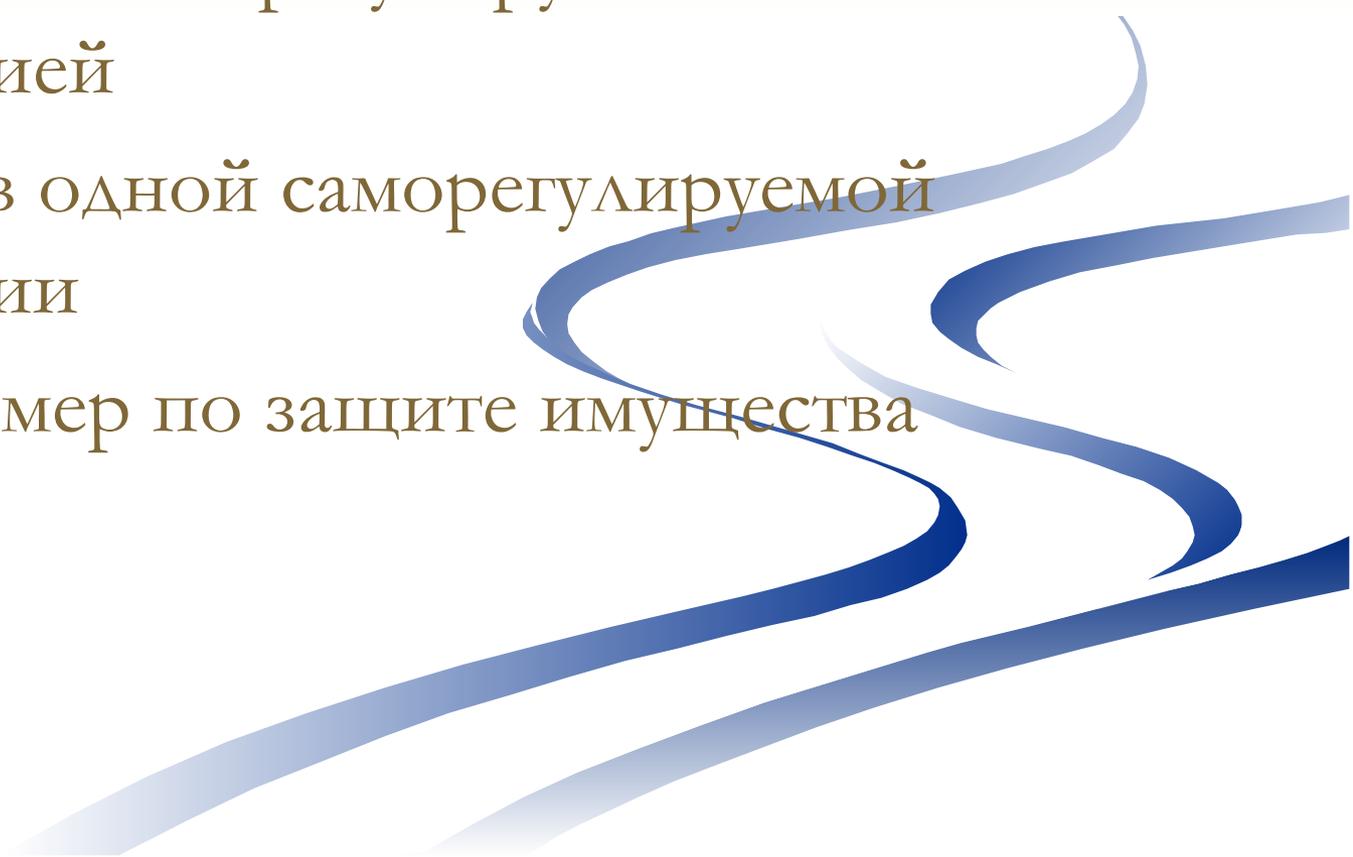
# Требования к кандидатуре Арбитражного управляющего **ДОЛЖНЫ ОТСУТСТВОВАТЬ**

- ❑ 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
- 

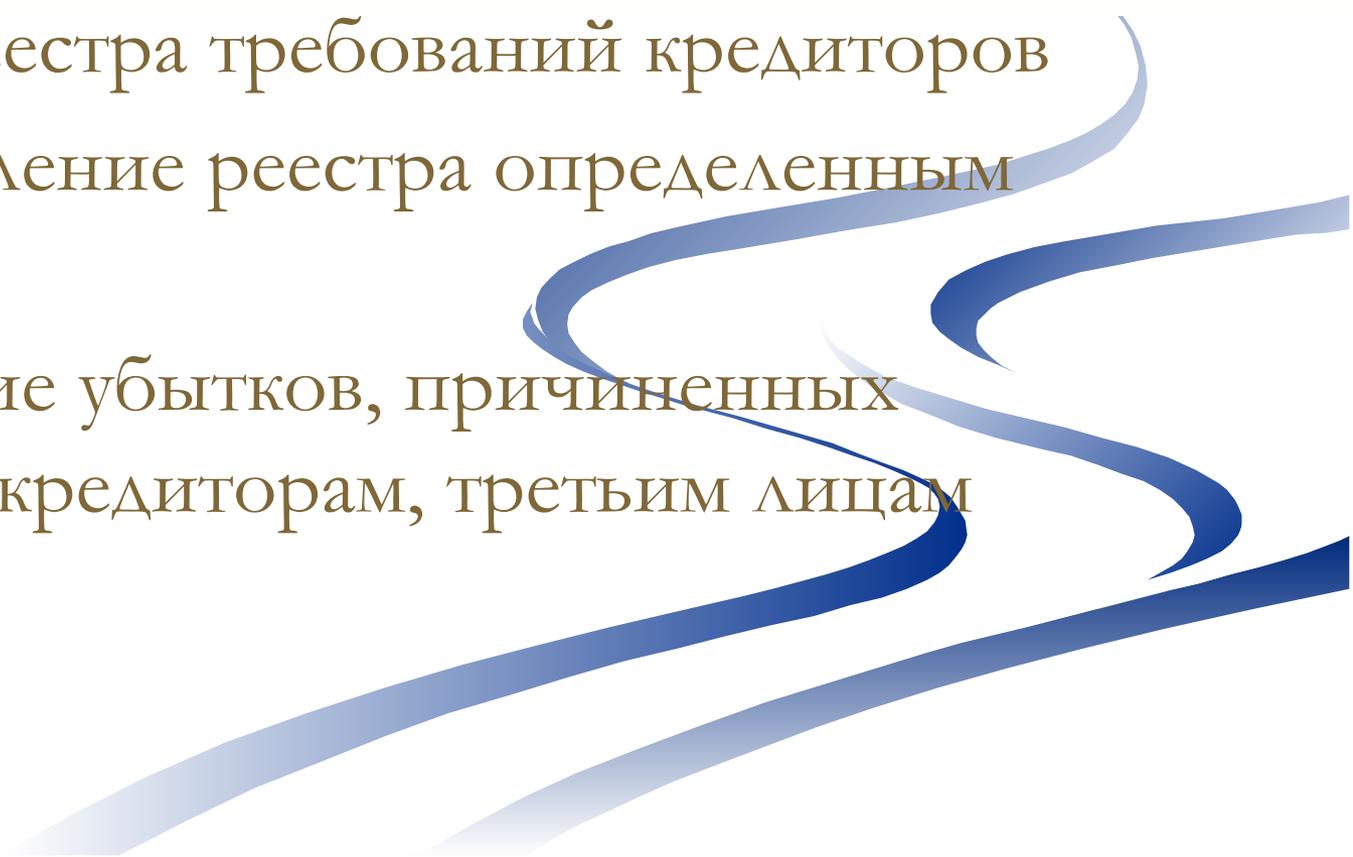
# Права арбитражных управляющих

- 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
- 

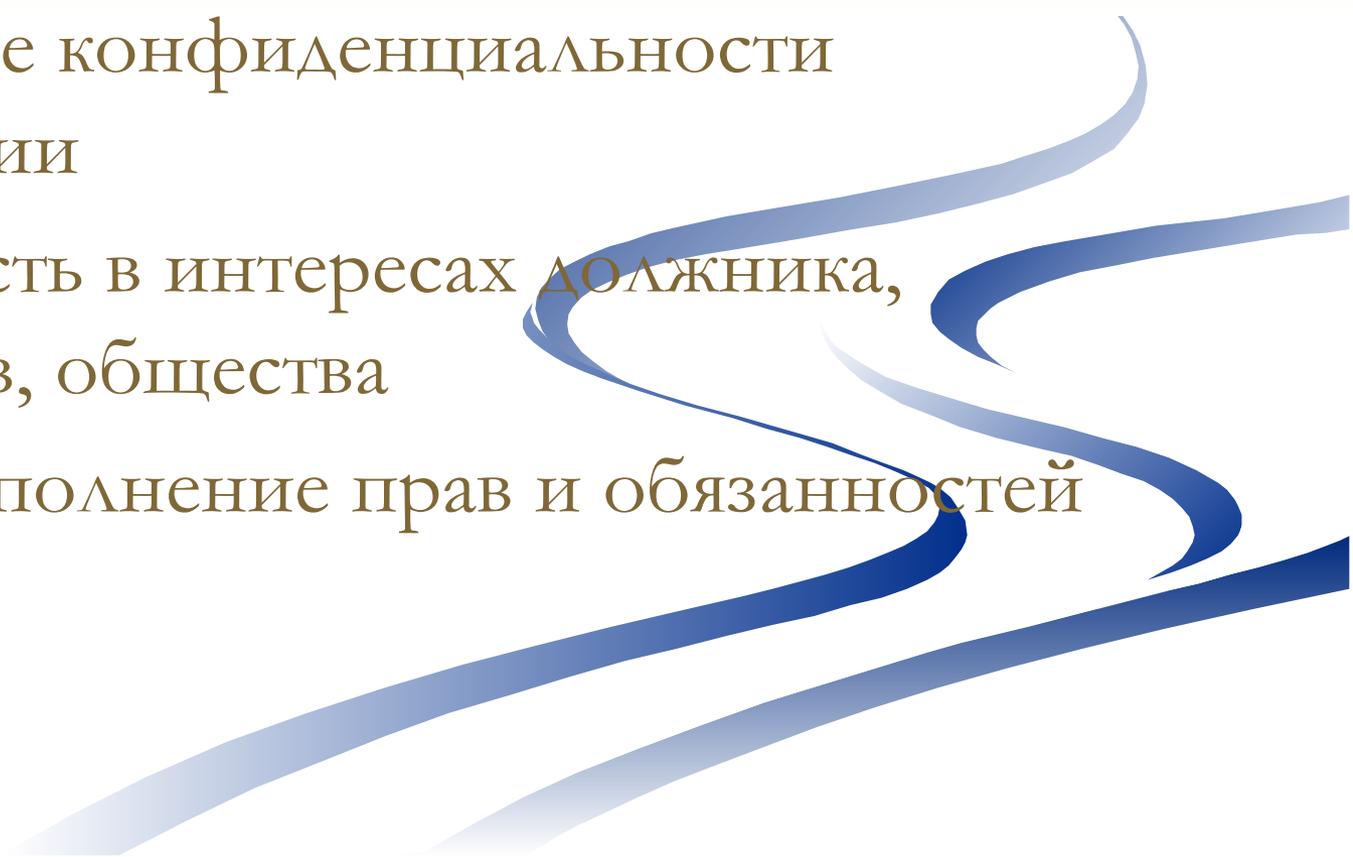
# Обязанности

- 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 положения 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
- 

# Лекция 13

## Тема 11. Инновации в антикризисном управлении

# **Инновационный процесс как фактор антикризисного управления**

- **Любая социально-экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие — это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации (фирмы), ее рост. Как бы успешно она ни функционировала, но если ее руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, она через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособной**

# **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 Й. 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

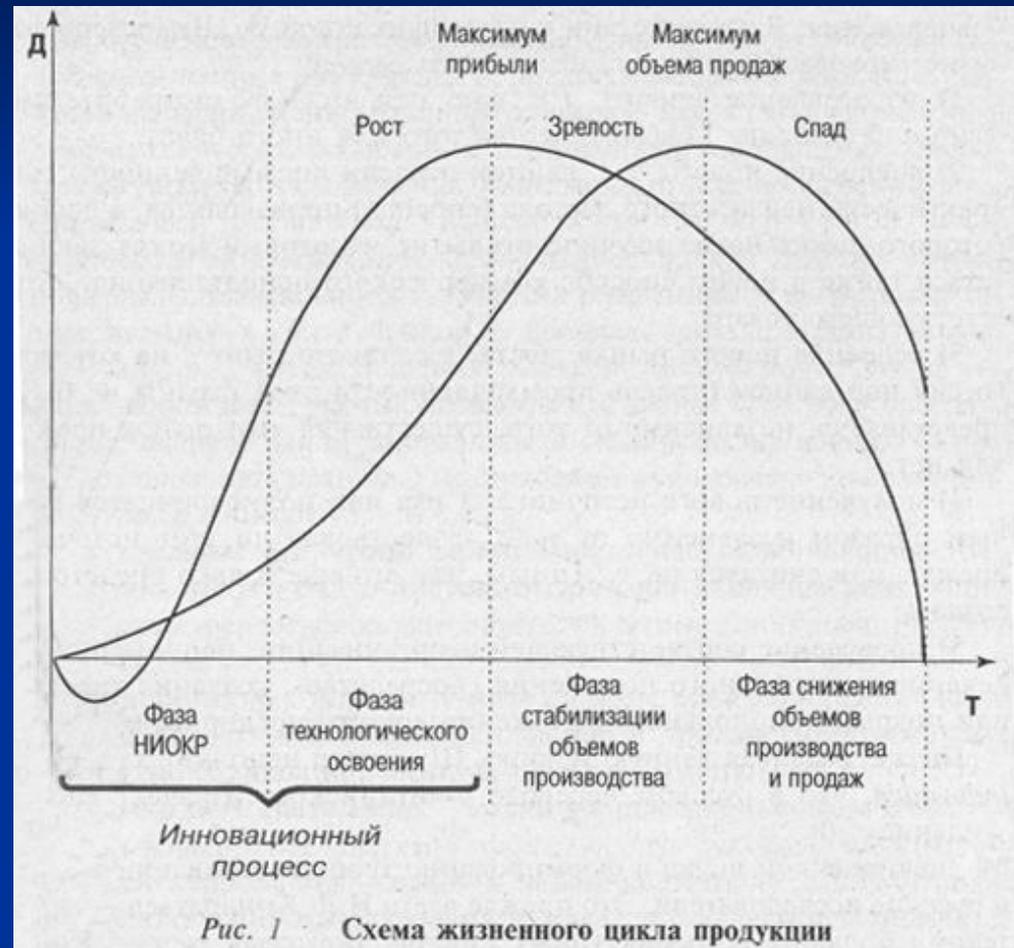
- 3) освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет
- 4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал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

# Инновационная стратегия

- **Инновационная стратегия теснейшим образом связана с принципами предпринимательского управления, она требует от руководителя способности предвидения, личного мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности и рациональности. Важное условие управления в сложных системах — способность определения приоритетов.**
- **В литературе различают два основных типа инновационной стратегии;**
  - **адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, г. е. в целях выживания;**
  - **конкурентную, когда нововведение используется в качестве V отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.**

# Государственная инновационная стратегия антикризисного развития

- **Инновационный потенциал организации складывается из факторов, дающих оценку состояния ее внутренней среды, характеризующие ее конкурентоспособность и конкурентные преимущества, и из факторов внешней среды, которые как бы определяют привлекательности инновационного рынка для организации. И здесь инновационные возможности, предоставляемые организации ее внешней средой, во многом зависят от инновационной политики государства.**
- **Огромные затраты на НИОКР, риск при их проведении, необходимость определения приоритетных направлений развития, формирование инфраструктуры для инновационной деятельности, координация деятельности государственного и частного сектора разработка новых и пересмотр действующих законодательных актов, способствующих активизации инновационного процесса, — все это требует государственных гарантий, финансирования, организационной и информационной помощи.**

- **Ситуация, сложившаяся сейчас в российской инновационной сфере, однозначно определяется как кризисная. С одной стороны, она характеризуется наличием проблем инфраструктурного обеспечения инновационных процессов с учетом новой экономической ситуации, а с другой — отсутствием механизма стимулирования высокой активности участников инновационных процессов, инновационной восприимчивости товаропроизводителей, прежде всего ведущих отраслей промышленности, формирования рынка инновационных продуктов, государственных гарантий стабильности в сфере интеллектуального труда и производства.**

# 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 трансферта, коммерциализации научно-технической продукции.

# Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

- При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рискованной деятельности. В этом качестве она выступает в отношении, как отдельного хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы), так и целого региона.
- Инновационная инфраструктура аккумулирует финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов. Она объединяет капиталы институциональных инвесторов, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т. е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

# Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

- Инновационная инфраструктура распределяет риск по следующим направлениям:
  - между участниками венчура;
  - по фазам инновационного процесса;
  - между институциональными инвесторами и государством;
  - снижает риск инвестирования в данном регионе. В рамках инфраструктуры получают значительное развитие такие инновационные структуры, как научно-технические парки, бизнес-инкубаторы, технополисы, центры высоких технологий и т. п.

# 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.**

# Лекция 14

## Тема 12. 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 приращениях 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).

## Лекция 15

### Тема 13. Человеческий фактор в антикризисном управлении

## Конфликты в антикризисном управлении

- 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