



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ
МЧС РОССИИ**



**Кафедра финансово-экономического и
тылового обеспечения.**

**Тема № 3 «Стратегия и тактика
в антикризисном управлении»**

Учебные вопросы:

- **1. Роль стратегии в антикризисном управлении.**
- **2. Особенности разработки программ финансового оздоровления.**

Литература

- **Основная:**

- Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление. – Издательство: Юнити, 2008.
- Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – Издательство: КноРус, 2008.

-

- **Дополнительная:**

- Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Учебное пособие, 2008.
- Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие – КноРус, 2008.
- Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник. – Омега-Л, 2008.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. – Юнити, 2008.
- Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – Форум Инфра-М, 2007.

Вопрос 1

- По результатам рассмотрения исков более 80% предприятий доводятся до стадии конкурсного управления. Если в странах с развитой конкуренцией практически во всех сферах деятельности банкротство одного предприятия заметно не меняет экономическую и социальную ситуацию, то в России с высоким удельным весом предприятий-монополистов, укрупненными объемами производства, сосредоточением огромного числа работников на одном предприятии банкротство порождает множество социальных проблем.

- Главными рыночными критериями обычно выступают, во-первых, наличие потребителя производимой предприятием продукции или услуг, а во-вторых, ритмичность бизнес-процессов (сбытовых, производственных, финансовых, кадровых и пр.).

- Антикризисное управление экономическими процессами сводится в первую очередь к предотвращению кризисных режимов работы и во вторую очередь — к разработке мер по организации деятельности и этих режимах.

Решение проблемы санации в российской экономике предполагает двухуровневую схему организации управления:

- 1) государственный уровень — стратегическое планирование и создание нормативной базы для самоорганизации хозяйствующих субъектов, а также целевое воздействие на определенные секторы экономики и социальной сферы;
- 2) низовой уровень (хозяйствующие субъекты, прежде всего в коммерческом секторе, и субъекты муниципальной экономики).

- Государственное управление и менеджмент относятся к разным уровням управления экономикой. Различны и их функции. Если государственное регулирование ориентировано прежде всего на создание условий и норм деятельности предприятий, то менеджмент — на организацию внутрифирменных потоков ресурсов для достижения целей.

- *Федеральная служба* является федеральным органом исполнительной власти, осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации в данной области.
- *В своей практической деятельности* она руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ.

На нее возлагается решение следующих основных задач:

- разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций;
- проведение государственной политики по предупреждению банкротств лиц, осуществляющих в соответствии с гражданским законодательством предпринимательскую деятельность, а также обеспечение условий реализации процедур банкротства;
- исполнение полномочий государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению предприятий, а также органа, уполномоченного обеспечивать защиту интересов Российской Федерации при решении вопросов о несостоятельности (банкротстве) организаций.

- Неполное, усеченное решение проблемы на государственном уровне влечет за собой, с одной стороны, достижение целей, отличных от запланированных, с другой — переход проблемы на иной уровень вместо ее решения.

- ***Формы и последствия усеченного решения*** экономических проблем, возникающих в результате несистемного (неполного) использования такого инструмента государственного управления реформами, как институциональные преобразования системы хозяйствования.

- Усеченное решение вопросов, связанных с гарантиями прав кредиторов, устанавливаемых нормой Закона о финансовом оздоровлении, ведет к ухудшению инвестиционного климата, сокращению потока отечественных и зарубежных инвестиций в реальный сектор экономики. Такое положение, по сути, ведет к иной, отличной от западных моделей форме рыночных отношений.

- Реальным результатом институциональной неполноты в российских условиях становятся низкий уровень платежно-расчетной дисциплины (в частности, неплатежи) и низкая собираемость налогов.

Одними из важнейших проблем государственного регулирования экономики являются:

- Развитие реформ в направлении пополнения системы рыночных институтов (прежде всего полнота институтов позволяет не только эффективно бороться с настоящими кризисами финансово-экономического характера, но и устранить базу возникновения подобных кризисов в будущем);
- Обеспечение необходимого уровня институтов рынка.

- Критерий качества помощи — уровень организации внутрифирменного управления (менеджмента), результатом которого и является эффективное хозяйствование предприятия.

- Особые вопросы — размер хозяйствующего субъекта и объем управляемого капитала. Опыт стран с развитой рыночной экономикой, как и небольшой российский опыт, показывает, что слияние и разъединение фирм — это постоянные процессы, без которых невозможен эффективный менеджмент.

- Современная экономика может быть описана четырехуровневой моделью «человек — предприятие — объединение предприятий — государство». Первое и последнее звенья цепочки соединяются при помощи демократической политической системы. Основным звеном системы управления экономикой служат именно ФПГ — группы предприятий, связанных имущественными, производственно - технологическими, финансовыми и управленческими отно



- Неплатежеспособность предприятия — это видимый, легко определяемый дефект его работы. Причинами данного дефекта могут служить не только нарушения правил управления финансовыми потоками (другими словами, недостатки финансового, т.е. функционального по характеру менеджмента), но и нарушение основных закономерностей управления предприятием в условиях рынка (чаще всего это основная причина неплатежеспособности). Такое положение обуславливает иные по хэ кризиса.



- Неплатежеспособность является негативным последствием неудовлетворительного управления предприятием в целом. К неудовлетворительному управлению отнесем плохую организационную структуру предприятия, не позволяющую быстро реагировать на изменения внешней среды. Возможны недостатки и в таких функциональных областях, как маркетинг, организация производства и работа с персоналом.

В зависимости от глубины кризисных явлений можно выделить два качественно отличных одно от другого направления работы команды менеджеров.

- 1. Систематическая работа по предотвращению кризисных явлений.
- 2. Работа в условиях кризиса, одно из проявлений которого — длительная неплатежеспособность.

Основные задачи менеджеров в этом режиме следующие:

- реструктуризация предприятия, т.е. формирование структуры, свойственной рыночному хозяйствованию. Это прежде всего создание (развитие) маркетинговых служб, способных исследовать рынок с целью прогнозирования ассортимента выпускаемой продукции и расширения объемов продаж для максимального использования эффекта масштабов производства;
- усиление исследовательских и опытно-конструкторских служб предприятия для максимальной диверсификации производства, интенсификации использования базовой технологии основного производства, обеспечения планомерного обновления ассортимента выпускаемой продукции;

- упорядочение работы в каждом блоке реструктуризованного предприятия, т.е. в отделах функционального менеджмента. Например, служба маркетинга должна обеспечить освоение современных способов исследований, в том числе методов агрессивного маркетинга, повышения достоверности и адресности вырабатываемых предложений, минимизации стоимости реализации маркетинговых процессов, сокращения управленческих расходов на аппарат управления маркетинговой службой. Аналогичные задачи стоят перед каждой функциональной службой реструктуризованного предприятия;
- организация управления реструктуризованным предприятием в соответствии с требованиями рынка и традиционного менеджмента. Это прежде всего обеспечение координации деятельности функциональных служб (производственных, маркетинговых, инновационных, финансовых, кадровых, информационных и др.) для их ориентации на цели предприятия.

Деятельность команды менеджеров в условиях кризиса предприятия должна быть ориентирована на формирование его новой структуры, свойственной рыночному хозяйствованию, и особенности рыночной ниши, которая выбрана для работы в этот период.



Вопрос 2.

- С точки зрения оценки риска государственное управление значительно меньше зависит от неопределенности в



Инструменты государственного регулирования экономики. Условно их множество можно разделить на две группы:

- 1) методы прямого регулирования — налогообложение, предоставление льгот, субвенций, целевой помощи регионам и отраслям, гарантий, госзаказа, протекционизм (по отношению к отечественным товаропроизводителям), осуществление целевых программ социально-экономической направленности и пр.;
- 2) методы нормативного воздействия — законотворчество в экономической сфере как способ установления норм взаимодействия хозяйствующих субъектов, межбюджетное взаимодействие центра, субъектов Федерации и муниципальных образований, формирование отношений, связанных с управлением собственностью.

- При низкоэффективном механизме государственных гарантий ответственность за реализацию сделки (в том числе в форме кредитного договора) возлагается на ее участников. Так, устанавливаемая названным Законом норма антикризисного управления, по сути, возлагает ответственности за все риски на кредитора.

- Реализованный в Законе о банкротстве подход к регулированию всех видов отношений хозяйствующего субъекта, основанный на саморегулировании горизонтальных хозяйственных связей, не дает возможности преодолеть проблему санации элементов хозяйственной системы (изъятия их из системы). Такое положение ведет к усугублению проблем реструктуризации российской экономики и обострению социальной напряженности. В нашем случае эта проблема решается путем организации инвестиционных процессов, формирования хорошего инвестиционного климата на уровне национальной экономики.

- Особая роль среди множества методов государственного регулирования экономики принадлежит методам программно-целевого управления. На их базе проводятся структурные преобразования экономики. Речь идет о целевом формировании прежде всего инфраструктурных компонентов рыночной экономики.

- Другой проблемой государственного регулирования финансового оздоровления хозяйствующих субъектов, решаемой программно-целевыми методами, является реструктуризация предприятий. При этом предусматривается прямое государственное вмешательство, что предполагает, с одной стороны, предоставление конкретному государственному органу права решения проблем данного типа, а с другой — обеспечение выбранного органа ресурсами для такой деятельности.

России возложена функция подготовки государственных решений. Так, ФСФО

России:

- принимает участие в формировании и реализации федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций;
- разрабатывает с участием иных федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Федерации мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций, имеющих определяющее значение для экономики страны, и участвует в их реализации;
- ведет учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически или социально значимых организаций, представляет предложения по финансовому оздоровлению указанных организаций в Правительство РФ;
- организует привлечение необходимых финансовых средств для реализации мероприятий по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций, в том числе

- участвует в рассмотрении вопросов о предоставлении государственной финансовой поддержки неплатежеспособным организациям и согласовывает проекты решений Правительства РФ по этим вопросам.
- организует деятельность межведомственных балансовых комиссии, подбор и подготовку специалистов по антикризисному управлению для неплатежеспособных предприятий, разрабатывает и (или) утверждает соответствующие квалификационные требования и программы обучения;
- утверждает требования, предъявляемые к физическим лицам, осуществляющим деятельность в качестве арбитражных управляющих, проводит лицензирование их деятельности;
- ведет списки лиц, получивших лицензию арбитражного управляющего и прошедших регистрацию в арбитражных судах;
- представляет по запросу арбитражного суда кандидатуру арбитражного управляющего, в том числе в случаях, установленных законом, из числа сотрудников Службы.

- за ФСФО России закреплены функции реализации технологии финансового оздоровления предприятий.



- Проблемой государственного регулирования финансового оздоровления хозяйствующих субъектов, решаемой программно-целевыми методами, является реструктуризация предприятий. При этом предусматривается прямое государственное вмешательство, что предполагает, с одной стороны, предоставление конкретному государственному органу права решения проблем данного типа, а с другой — обеспечение выбранного органа ресурсами для такой деятельности. Для достижения данных целей на ФСФО России возложена функция подготовки государственных решений.