

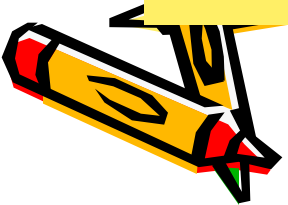
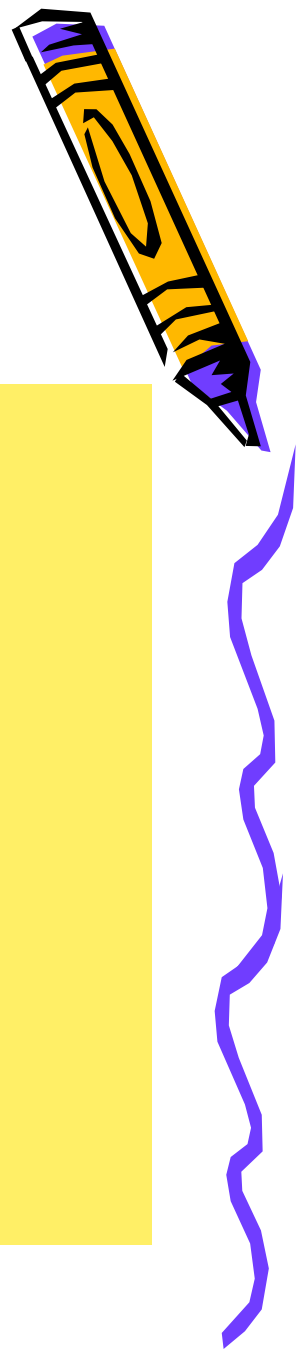


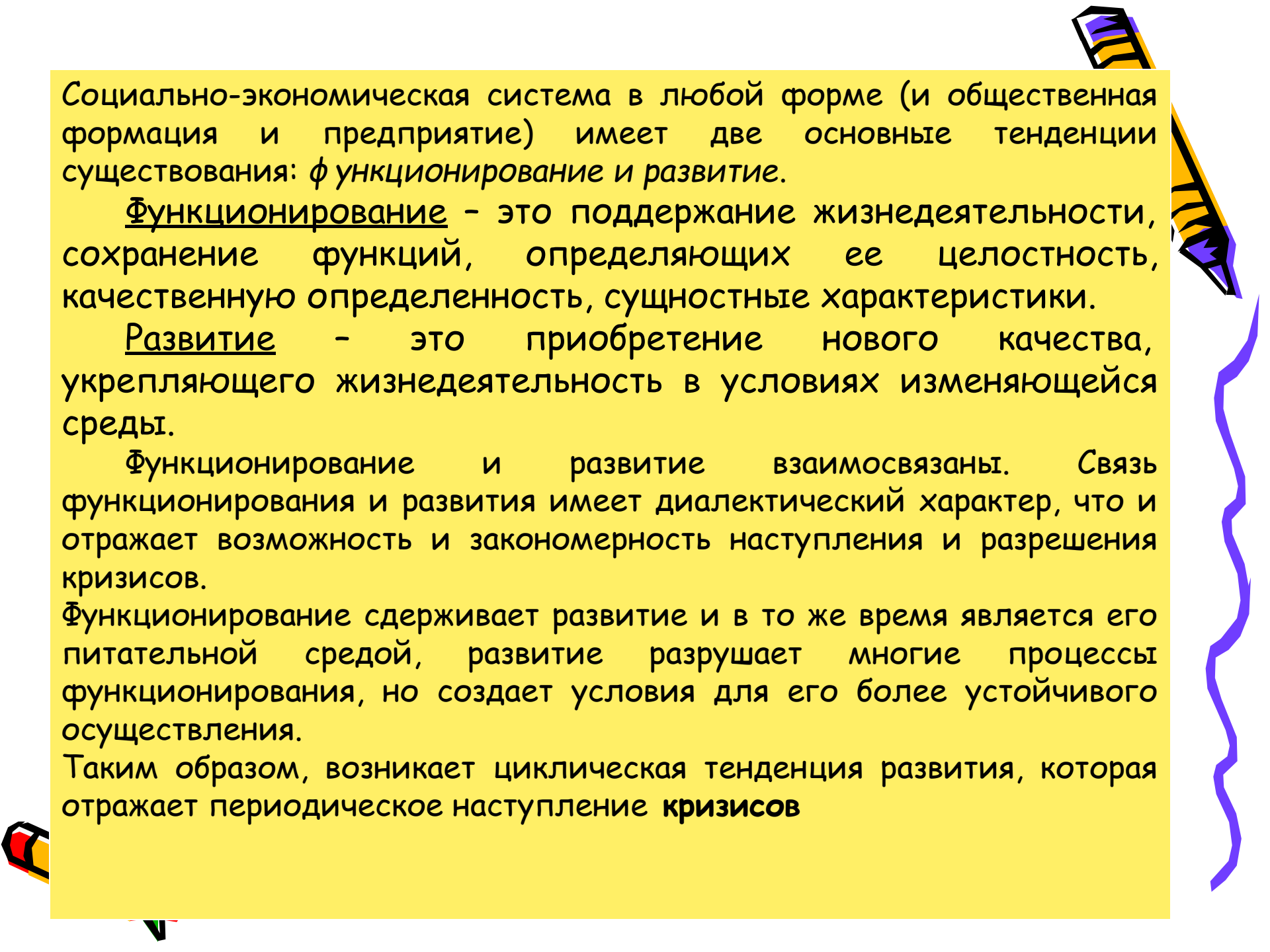
ПОНЯТИЕ КРИЗИСА И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Рассматриваемые вопросы

1. Понятие и виды кризисов.
2. Причины и последствия кризисов.
3. Сущность антикризисного управления.
4. Эффективность антикризисного управления.





Социально-экономическая система в любой форме (и общественная формация и предприятие) имеет две основные тенденции существования: *функционирование и развитие.*

Функционирование - это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие - это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие взаимосвязаны. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов.

Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

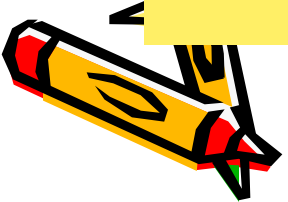
Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление **кризисов**

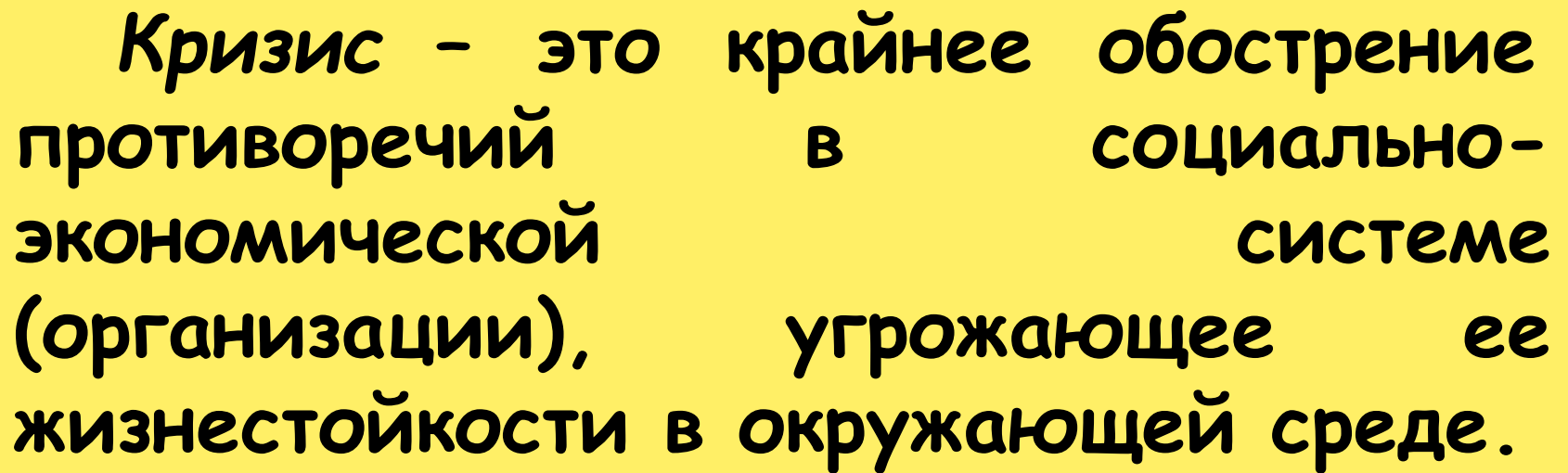


Кризисы

отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования.

Например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования.


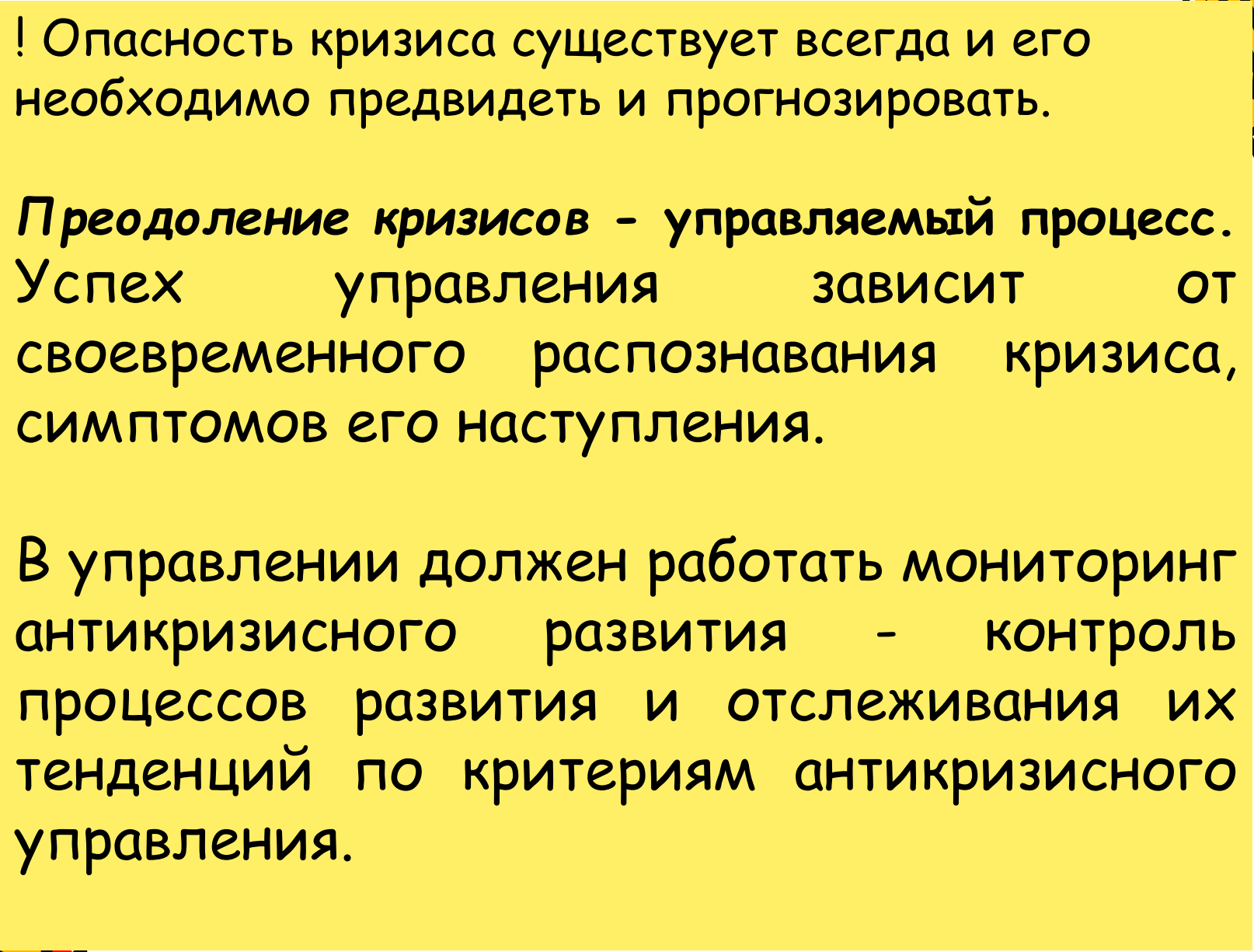




Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризис - изменения, переходный период в деятельности предприятия, отрасли, экономики в целом.


Понятие «кризис» в недавнем прошлом заменялось терминами: «застой», «трудности роста», «проблемы развития».

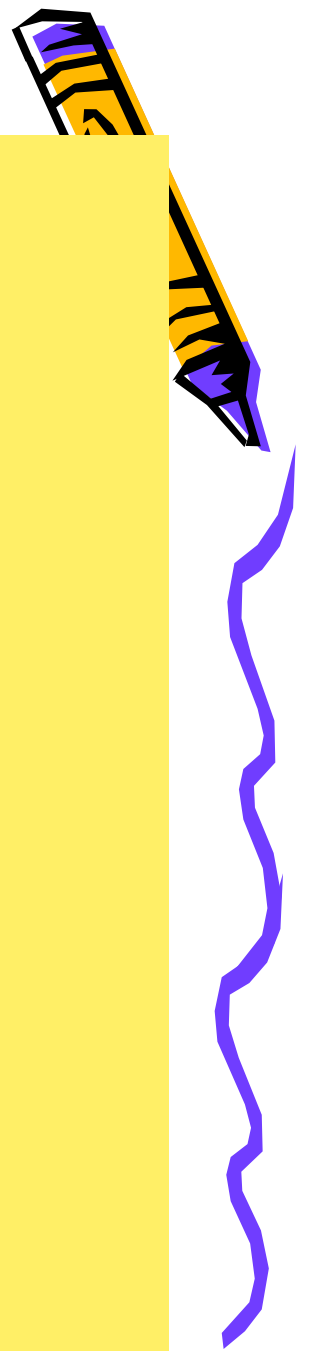


! Опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Преодоление кризисов - управляемый процесс.
Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

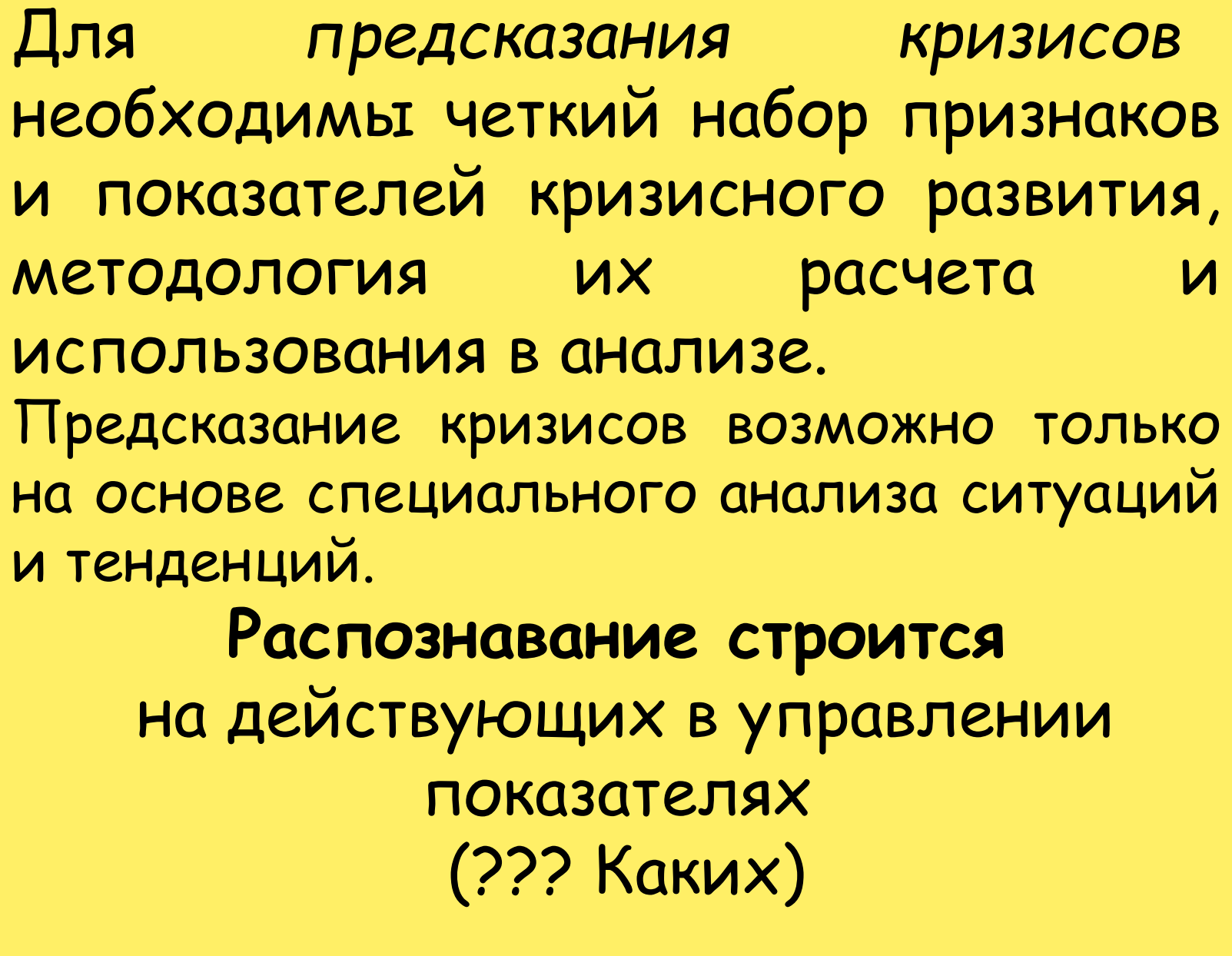
В управлении должен работать мониторинг антикризисного развития - контроль процессов развития и отслеживания их тенденций по критериям антикризисного управления.





Признаки кризиса различаются, прежде всего, по его типологической принадлежности:

- масштабы
- проблематика
- острота
- область развития, причины, возможные последствия
- фаза проявления.



Для предсказания кризисов необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе.

Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций.

**Распознавание строится
на действующих в управлении
показателях
(??? Каких)**

Классификация кризисов

1. По масштабам проявления:

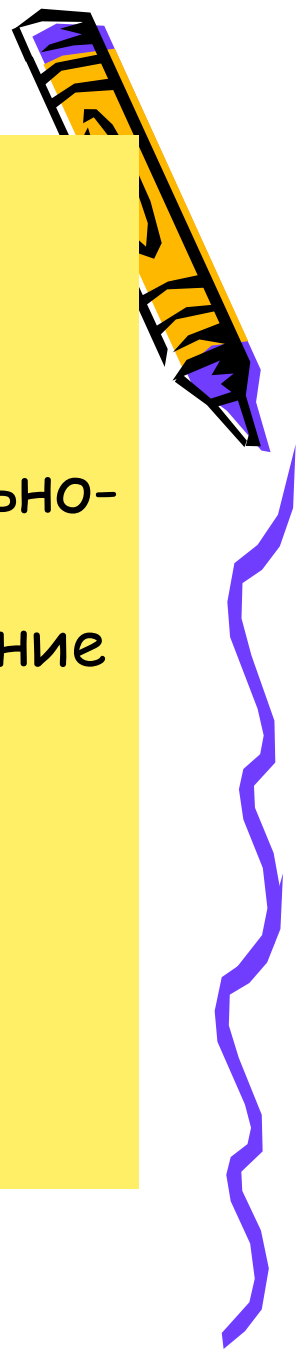
Общие - охватывают всю социально-экономическую систему,

Локальные - только часть ее. Это разделение кризисов.

2. По проблематике:

Макрокризис- присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики.

Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.



Классификация кризисов

1. По масштабам проявления:

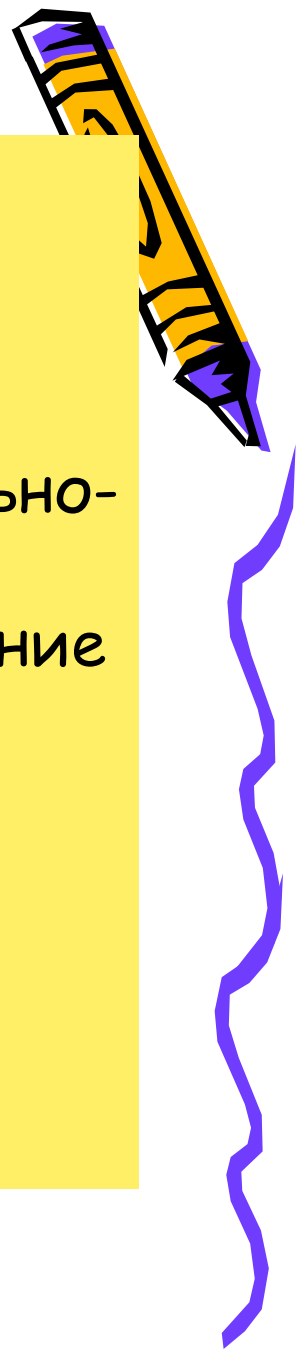
Общие - охватывают всю социально-экономическую систему,

Локальные - только часть ее. Это разделение кризисов.

2. По проблематике:

Макрокризис- присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики.

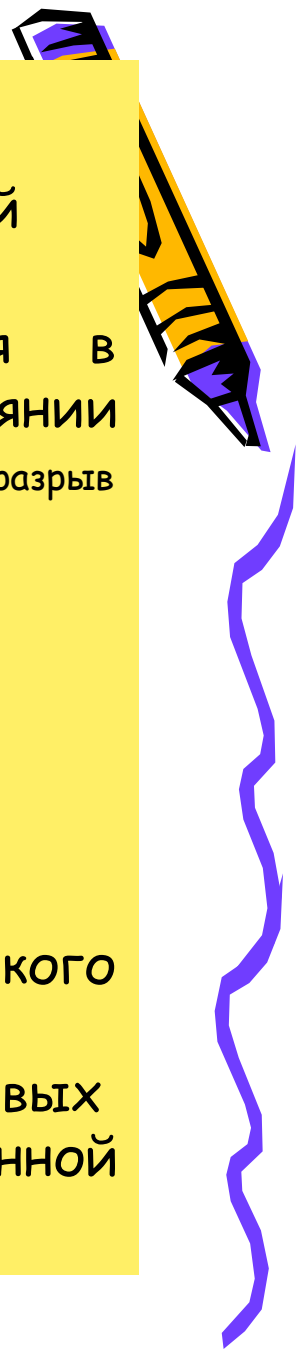
Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.



Классификация кризисов

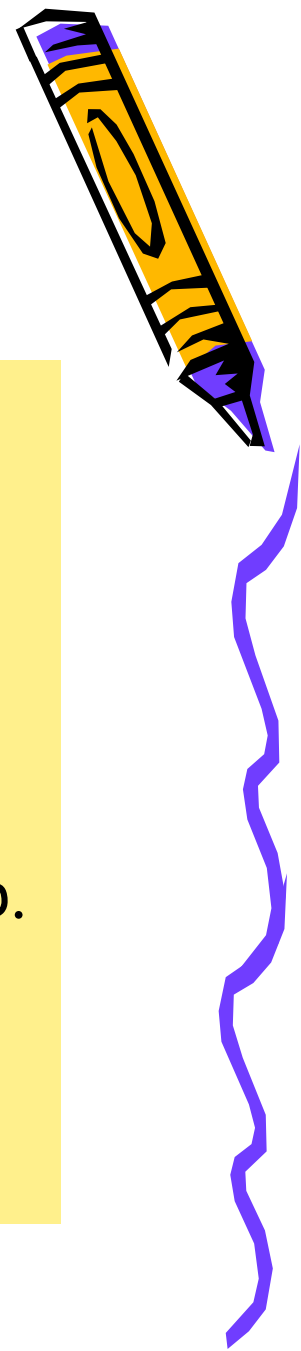
3. По структуре отношений в социально-экономической системе и дифференциации проблематики:

- **экономические** (отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Первопричиной, является разрыв между производством и потреблением товаров.)
- **политические** (кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Переходят в кризисы экономические),
- **экологические**
- **демографические**
- **психологические кризисы** - это кризисы психологического состояния человека.
- **технологический кризис** возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях



Причины кризисов

1. **объективные**, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации
 - **субъективные**, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении
 - **природные**, характеризующие климатические явления, землетрясения и др.



Причины кризисов

2. Внешние и внутренние

Внешние – связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития, развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране:

- размер и структура потребностей населения;
- уровень доходов и накоплений населения, его покупательская способность;
- политическая стабильность и направленность внутренней политики;
- развитие науки и техники;
- уровень культуры, проявляющийся в привычках и нормах потребления, предпочтениях одних товаров и отрицательном отношении к другим;
- конкуренция — наличие других фирм, производящих те же товары и оказывающих те же услуги.

На них предприятие не может влиять вообще или влияние может быть слабым.

Причины кризисов

Внутренние -

- стратегия предприятия;
- принципы его деятельности;
- система руководства;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень маркетинга;
- неудовлетворительная постановка работы с рынком (неспособность товара успешно конкурировать с другими товарами, находящимися на рынке; несвоевременное обновление ассортимента товарной продукции);
- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара;
- утрата уровня культуры производства (квалифицированный состав персонала; технологический уровень производства; психологическую атмосферу управляющего персонала и всего коллектива предприятия, его уверенность в эффективной работе; наличие стимулов труда у персонала предприятия;

Причины кризисов



Внутренние

- замедление темпов выручки либо ее абсолютное снижение:

- при затоваривании, когда рынок снижает спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или уменьшения в ней потребности;
- при растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с ненадежным покупателем или не свободно в выборе покупателя;

- опережающий темп прироста обязательств при:

- осуществлении неэффективных финансовых вложений, которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;
- загрузке производства избыточными (неработающими) запасами;

«В классической рыночной экономике обычно 1/3 вины за банкротство предприятия приходится на внешние факторы и 2/3 — на внутренние»



Причины кризисов



В целом причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным:

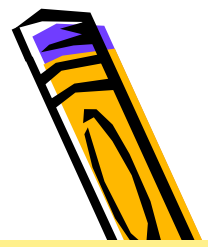
- **отставанию от запросов рынка** (по предлагаемому ассортименту, по качеству, по цене и т. д.);
- **неудовлетворительному финансовому руководству.**

Неплатежеспособность прямо пропорциональна объему обязательств и обратно пропорциональна (среднедневной) выручке.

Если за определенный период темпы роста обязательств были выше темпов прироста выручки, то предприятие продвинулось в направлении роста неплатежеспособности.



Последствия кризиса



- возможно обновление организации
- ее разрушение
- оздоровление
- возникновение нового кризиса.

Последствия кризиса связаны с двумя факторами:

- его причинами и
- возможностью управления процессами кризисного развития.



Антикризисное управление

в широком смысле:

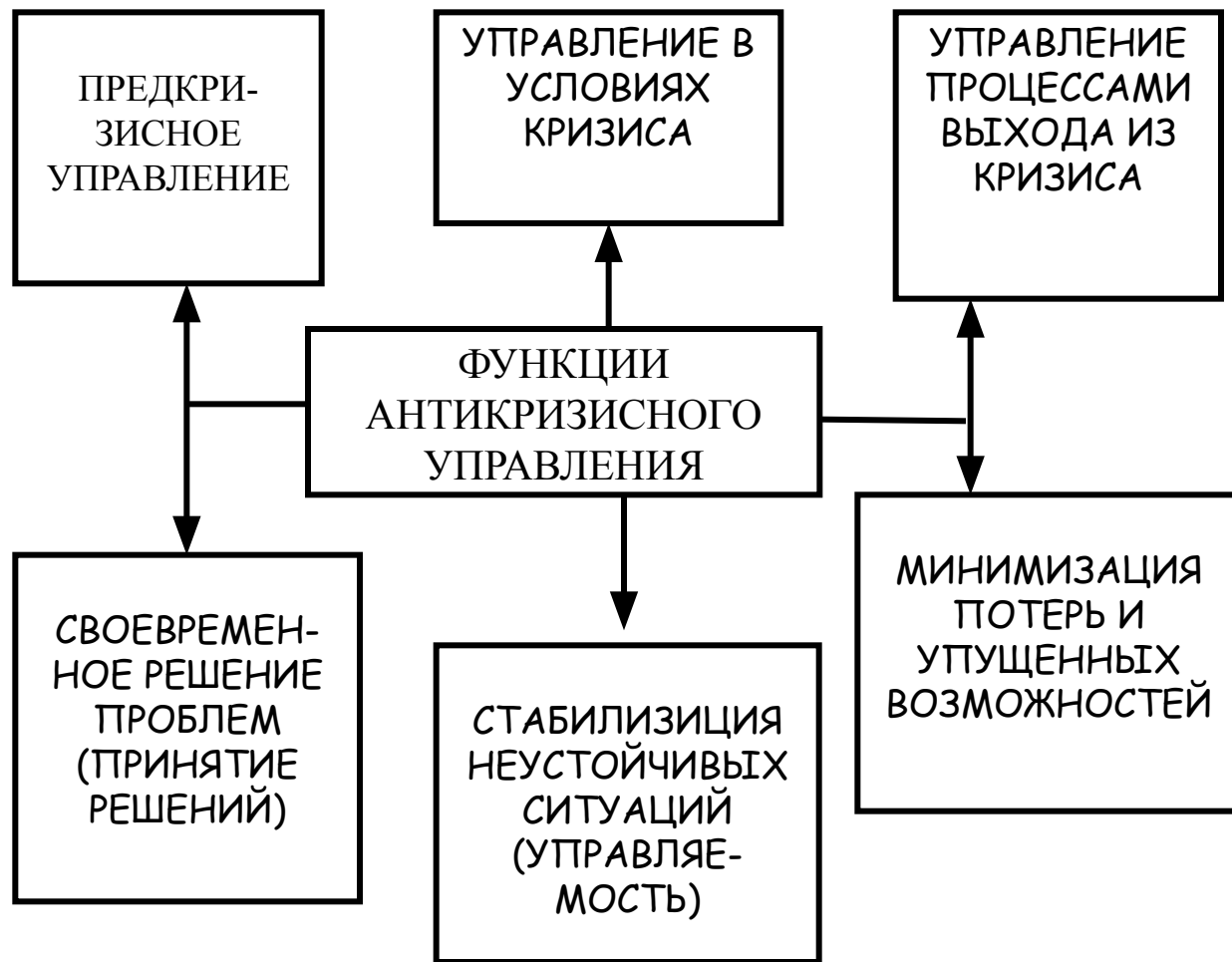
это система
юридических и
организационно-
управленческих мер по
диагностике,
предупреждению,
нейтрализации и
преодолению кризисных
явлений и их причин на
всех уровнях экономики

в узком смысле:

совокупность форм и
методов реализации
**антикризисных
процедур**
применительно к
конкретному
предприятию -
должнику
(в соответствии с
Законом №127 -ФЗ «О
несостоятельности
(банкротстве)» 2002)



Функции АУ - это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат



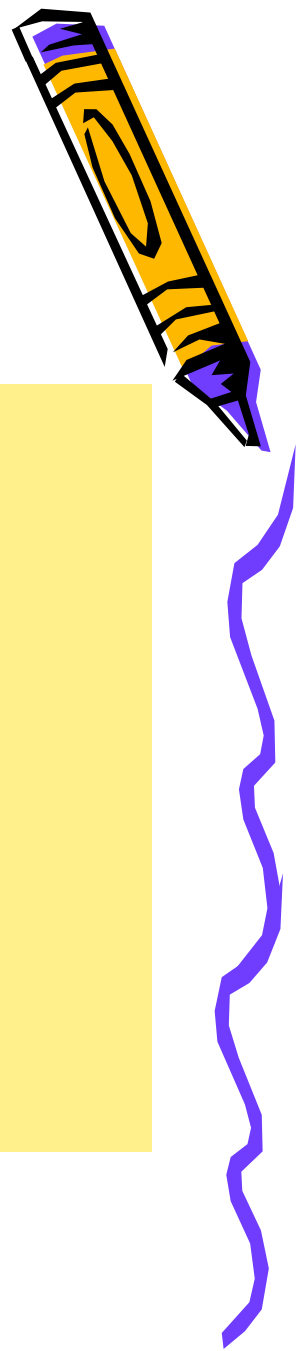
Несостоятельность (банкротство)

— это признанная арбитражным судом неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст.2)



Процедуры банкротства

(в соответствии с Законом №127 -ФЗ
«О несостоятельности (банкротстве)» 2002



- Наблюдение
- Финансовое оздоровление
- Внешнее управление
- Конкурсное производство
- Мировое соглашение

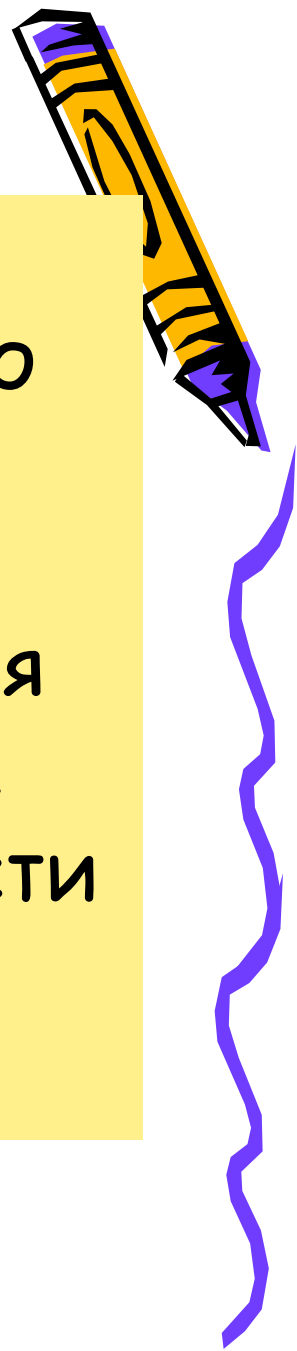


Процедуры банкротства

Наблюдение – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях:

- обеспечения сохранности имущества должника;
- проведения анализа финансового состояния должника;
- составления реестра требований кредиторов;
- проведения первого собрания кредиторов

Процедуры банкротства

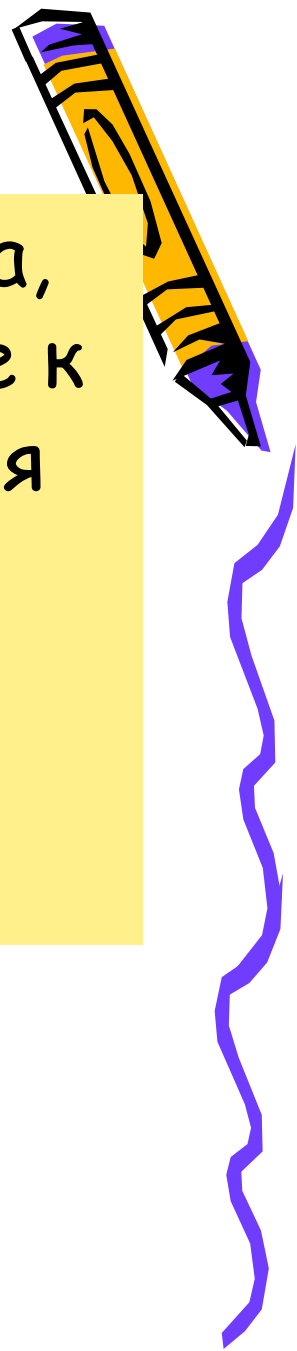


Финансовое оздоровление-
процедура, применяемая в деле о
банкротстве к должнику в целях
восстановления его
платежеспособности и погашения
задолженности в соответствии с
графиком погашения задолженности



Процедуры банкротства

Внешнее управление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности.



Процедуры банкротства

Конкурсное производство – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов



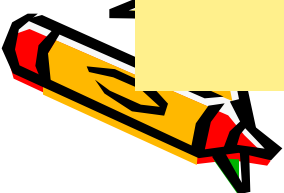
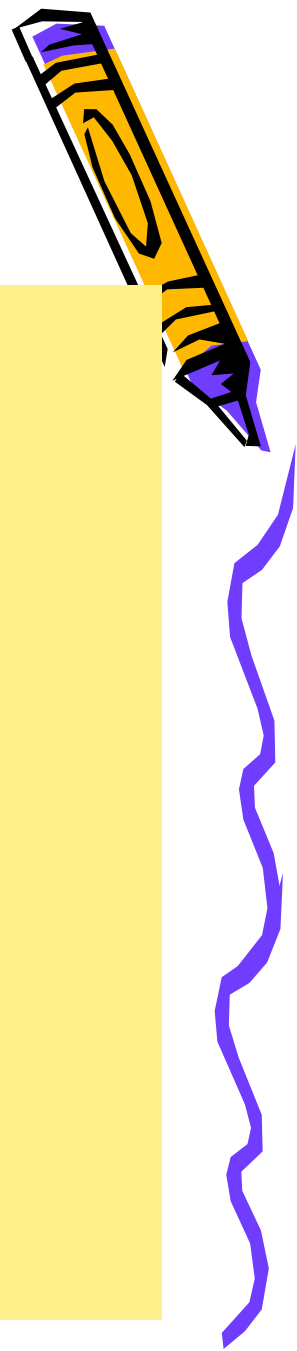
Процедуры банкротства

Мировое соглашение - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.



Элементы (подсистемы) антикризисного управления

1. Диагностика финансового состояния.
2. Оценка бизнеса предприятия.
3. Маркетинг.
4. Организационно-производственный менеджмент.
5. Управление персоналом.
6. Финансовый менеджмент.
7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Антикризисное бизнес - планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.





Меры по выходу из кризиса

Тактические (оперативные)

Стратегические

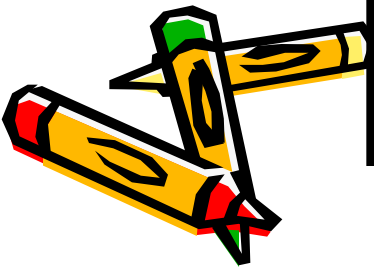
Защитные

- Сокращение расходов
- Закрытие подразделений
- Сокращение персонала
- Сокращение производства и сбыта

Наступательные

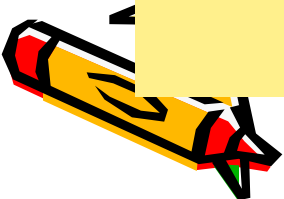
- Маркетинговые исследования
- Высокие цены на продукцию
- Использование внутренних резервов
- Модернизация
- Совершенствование управления

- Анализ и оценка положения предприятия
- Изучение производственного потенциала
- Разработка производственных программ, политики доходов, инноваций, общей концепции финансового оздоровления



Факторы эффективности антикризисного управления

- Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка
- Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки
- Методология разработки рискованных решений. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций
- Лидерство
- Корпоративность
- Оперативность и гибкость управления.
- Стратегия и качество антикризисных программ
- Система мониторинга кризисных ситуаций



Арбитражным управляющим

признается гражданин Российской Федерации:

- являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих;
- утверждаемый арбитражным судом для осуществления полномочий, установленных Законом о банкротстве.

4 категории управляющих

- **временные управляющие** — для проведения наблюдения
- **административных управляющих** — для проведения финансового оздоровления;
- **внешних управляющих** — для осуществления внешнего управления;
- **конкурсных управляющих** — для проведения конкурсного производства



Общие требования, предъявляемые ко всем арбитражным управляющим:



- наличие высшего образования,
- наличие стажа руководящей работы не менее чем 2 года и прохождение стажировки сроком не менее 6 месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего или стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего 2 года;
- сдача теоретического экзамена по программе подготовки арбитражных управляющих;
- членство в одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих;
- отсутствие судимости за совершение умышленного преступления;
- отсутствие наказания в виде дисквалификации за совершение административного правонарушения.



Арбитражные управляющие



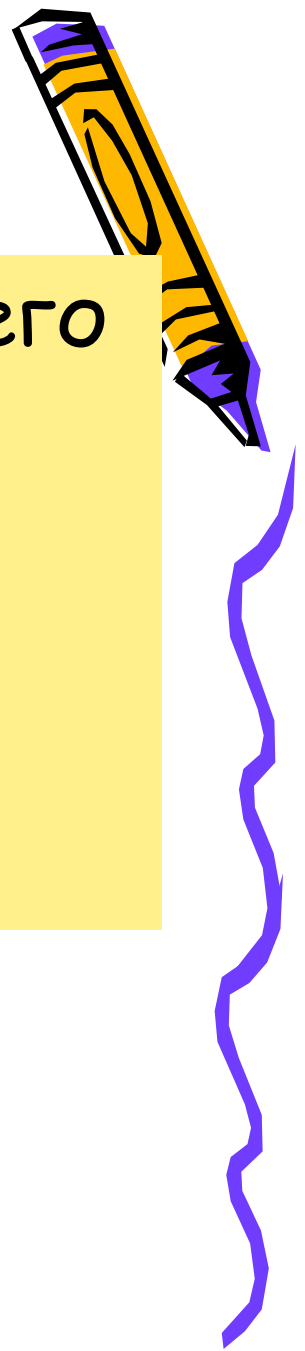
Чтобы начать работать арбитражным управляющим надо заплатить:

- взнос в компенсационный фонд (100 тыс. руб.),
- вступительный взнос в саморегулируемую организацию - не менее 30 тыс. руб . плюс членские взносы
- Застраховать ответственность (миним. размер страховой суммы - 3 млн. руб.)



Арбитражные управляющие

При проведении процедур внешнего управления и конкурсного производства арбитражный управляющий осуществляет полномочия руководителя должника



Обстоятельства, препятствующие утверждению лица в качестве арбитражного управляющего:

- **заинтересованность** лица по отношению к должнику или кредиторам. К заинтересованным лицам относятся:
 - руководители, собственники основных или дочерних юридических лиц;
 - руководитель, член совета директоров;
 - главный бухгалтер (бухгалтер) должника,
 - лица, состоящие с должником-гражданином и вышеназванными лицами в следующих отношениях (супруг, родственники по прямой восходящей и нисходящей линии, сестры, братья и их родственники по нисходящей линии, родители, сестры и братья супруга);
- наличие **невозмещенных убытков**, причиненных должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего;
- наличие **дисквалификации** или лишения права занимать руководящие должности;
- отсутствие заключенного договора страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о банкротстве.



управляющего. которые могут определяться заявителем или собранием кредиторов:

- наличие у кандидата высшего юридического, экономического образования или образования по специальности, соответствующей сфере деятельности должника;
- наличие у кандидата определенного стажа работы на должностях руководителей организаций в соответствующей отрасли экономики;
- установление количества процедур банкротства, проведенных кандидатом в качестве арбитражного управляющего.

Арбитражный управляющий, осуществляя свою деятельность, не состоит в трудовых отношениях ни с должником, ни с иными лицами, участвующими в деле о банкротстве.

В законе о банкротстве подробно изложены права и обязанности арбитражного управляющего.

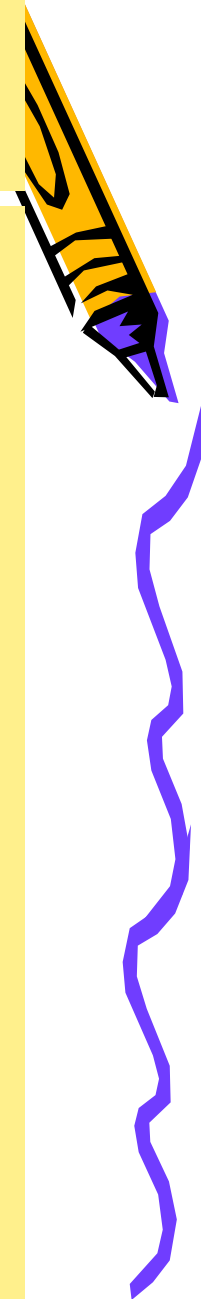


Вознаграждение арбитражного управляющего (ст.206)

Фиксированная сумма + проценты
(определяется собранием кредиторов)

Фиксированная сумма:

- временного управляющего - 30000 руб. в месяц;
- административного управляющего - 15000 руб;
- внешнего управляющего - 40000 руб.;
- конкурсного управляющего -30000 руб.





Спасибо за внимание!

