

Антикризисное управление

- **1. Кризис и антикризисное управление предприятием**
- **2. Система антикризисного управления предприятием**
- **3. Реструктуризация и реорганизация**
- **4. Санация и банкротство и реорганизуемых предприятий**

Литература

- 1. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. Пособие для вузов. --м М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 141 с.
- 2. Экономика предприятия (конспект лекций в схемах). – М.: «Приор-издат», 2003. – 112 с.
- 3. Экономика предприятия: Пос. для подг. к экз. –Минск: ООО «Мисанта», 2002. – 142 с.

Основные понятия

- **Кризисная ситуация – повышенный риск банкротства, слабая конкурентная позиция, финансовая неустойчивость. Обусловлена внешними и внутренними факторами**
- **Банкротство – крайняя форма кризисного состояния, когда п/п не в состоянии оплатить кредиторскую задолженность и восстановить платежеспособность за счет собственных источников дохода**
- **Антикризисное управление -- совокупность системных действий и процедур по выводу предприятия из организационно-экономического кризиса**

Фазы развития кризисного процесса на п/п

- **1) стратегический кризис;**
- **2) тактический кризис;**
- **3) кризис обеспеченности;**
- **4) неплатежеспособность;**
- **5) реструктуризация;**
- **6) ликвидация (или оживление).**

Внешние признаки возникновения проблемы

- ❑ **Эффективность фирмы снижается**
- ❑ **Результаты не соответствуют запланированным целям**
- ❑ **Неудовлетворительны результаты сравнения показателей предприятия и его конкурентов**
- ❑ **Задолженность выше прибыли, выручки и имущества в суммарном выражении**

Финансовые признаки возникновения проблемы

- Для погашения обязательств не достаточны имеющиеся у предприятия:
 - материальные активы (основные фонды и оборотные средства),
 - финансовые активы (кассовая наличность, депозиты в банке, вклады, чеки и пр.),
 - нематериальные активы (торговые марки и знаки, патенты, ноу-хау, иные виды интеллектуальной собственности)

Причины включения процедуры ликвидации коммерческой организации

- **Наличия убытков по итогам второго года**
- **Задолженности по платежам в бюджет более 6 месяцев подряд**
- **Уменьшения стоимости чистых активов по результатам второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда**

Юридические признаки возникновения проблемы

- **Экономическая несостоятельность –**
удостоверенная судом неспособность субъекта
хозяйствования оплатить предъявленные
финансовые документы.
- **Основания для возбуждения производства**
по делу о несостоятельности:
 - **Заявление самого субъекта хозяйствования**
 - **Заявление кредиторов**
 - **Решение собственника (при частной форме)**

Показатели кризисного состояния п/п

- **1. Коэффициент текущей ликвидности**
 - **$K_{тл} = C_{со} / Z_{к}$**
- **где $C_{со}$ — стоимость оборотных средств по факту их наличия;**
- **$Z_{к}$ — кредиторская задолженность, средняя за расчетный период.**
- **При $K_{тл} < 2$ предприятие считается неплатежеспособным,**

Показатели кризисного состояния п/п

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами

$$K_{oc} = C_c / C_{фс},$$

где C_c — стоимость оборотных средств;

$C_{фс}$ — фактические в наличии оборотные средства.

**При $K_{oc} < 0,1$ предприятие считается
неплатежеспособным.**

**При этих значениях двух коэффициентов структура
баланса считается неудовлетворительной, а
предприятие признается неплатежеспособным**

Три вида юридического признания несостоятельности

- После назначенной судом экспертизы финансово-хозяйственной деятельности п/п:**
 - 1. Считать принципиально возможным восстановление платежеспособности предприятия**
 - 2. Признать реальной возможность утраты платежеспособности**
 - 3. Признать предприятие неплатежеспособным**

Система антикризисного управления включает

- Цели преобразования организации;
 - Принципы антикризисного управления;
 - Управленческий цикл (основные функции);
 - Организационно-правовые документы, обеспечивающие законность;
 - Финансовые инструменты целевого преобразования;
 - Методики проведения реорганизации;
 - Государственные организационно-правовые структуры, обеспечивающие реализацию процедуры банкротства и санации предприятий.
-

Действия хозяйственного суда

- Суд устанавливает план урегулирования отношений между субъектом хозяйствования и кредитором:
 - Очередность удовлетворения претензий
 - Отсрочку (до одного года) платежей
 - Распродажу имущества и другие меры

Действия хозяйственного суда

- При подаче заявления о несостоятельности самим субъектом хозяйствования он получает дополнительные права:
 - Предложение собственного плана решения проблемы
 - Получение ссуды (если это еще возможно)
 - Отсрочку до 3-х лет исполнения долговых обязательств

Принципы антикризисного управления

- ❑ Выделение и сохранение живой части бизнеса;
- ❑ Государственная поддержка и стимулирование производителей;
- ❑ Финансовое оздоровление предприятий, способных производить востребованную продукцию;
- ❑ Гарантия прав и защита интересов участников антикризисной системы управления;
- ❑ Гарантия социальной защиты трудового коллектива;
- ❑ Применение системы мер безопасности при банкротстве;
- ❑ Создание условий для возрождения бизнеса

Процедуры антикризисного управления

- Общесистемные меры**
 - формирование законов
 - коррекция законодательной базы

- Применение реорганизационных процедур**
 - Досудебная санкция (экономические и организационные меры предотвращения банкротства)
 - Внешнее управление (судебная санкция)

- Ликвидация неперспективных организаций**
 - Добровольная ликвидация
 - Принудительная ликвидация

Стратегические меры А-К управляющего

- **Анализ и оценка кризисной ситуации;**
- **Оценка научно-технического и организационно-управленческого потенциала;**
- **Разработка инновационных проектов; подготовка организации к восприятию и внедрению инноваций;**
- **Формирование новой миссии, концепции существования и развития организации;**
- **Разработка стратегических альтернатив развития организации;**
- **Выбор и обоснование принятой к реализации стратегической альтернативы развития организации;**
- **Разработка программы, плана мероприятий, бизнес-плана по оздоровлению организации.**

Оперативные меры А-К управляющего

- Определение объемов убытка и устранение их влияния на экономические результаты;
- Выявление ресурсных возможностей;
- Анализ и использование резервных возможностей;
- Назначение новых ключевых фигур на главные направления деятельности;
- Отсрочка платежей по обязательствам;
- Установление очередности в погашении кредитов;
- Применение мер организационного характера (укрепление дисциплины, нормирование труда, нормирование материальных ресурсов, экономное расходование всех видов ресурсов).

Санация без изменения статуса юридического лица

- дотации и субсидии за счет средств бюджета;
- государственное льготное кредитование;
- государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым saniруемому предприятию;
- целевой банковский кредит;
- перевод долга на другое юридическое лицо;
- реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные;
- отсрочка погашения долгов предприятия;
- списание санатором—кредитором части долга.

Санация с изменением статуса юридического лица

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

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизации нормализовать производственную деятельность и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующим прекращением его деятельности и продажей имущества

Информационная база АУ

- Статистика:
- Задолженность п/п Гродненской обл. на 1 января 2005 г. составила 32.883.млн. руб. в факт. ценах (в т. ч. промышл-сть – 27, 5 млрд. руб., с/х – свыше 5 млрд. руб)
- В 2002 г. в РБ насчитывалось до 80% финансово неустойчивых п/п

Информационная база АУ: о государственной программе приватизации // Постановление ВС РБ от 16.07.1993 № 2421- ХП.

- В Государственной программе не регулируется порядок приватизации жилищного фонда и земли.
- Государственная программа направлена на приватизацию 2/3 стоимости государственных основных фондов предприятий и организаций, В соответствии с настоящей Программой надлежит:
- до 31 декабря 1999 года завершить в основном разгосударствление предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности и предприятий, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельское хозяйство;
- до 1 июля 1999 года завершить в основном приватизацию предприятий торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения. □

Результаты приватизации в РБ

- На 1.04 2005 г. в РБ преобразовано 26% республиканской и 74% коммунальной собственности от числа объектов, подлежащих реформированию; в ОАО преобразовано 1845 п/п

Информационная база АУ: о создании и деятельности в республике хозяйственных групп // Указ Президента РБ от 27.11.1995 №482.

- В целях повышения эффективности производства, установления рациональных экономических и технологических связей, привлечения инвестиций в экономику Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЮ:
- 1. Считать целесообразным создание и деятельность на территории Республики Беларусь объединений юридических лиц, в том числе с участием иностранных юридических лиц, **в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп**

Информационная база АУ:

- **Об упорядочении государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности субъектов хозяйствования) // Декрет Президента РБ от 16.03.1999 № 11.**
- **Содержание :**

Информационная база АУ

- Об особом праве («золотой акции») государства на участие в управлении хозяйственными обществами // Указ Президента РБ от 01.03.2004 №125
- Содержание: ограничение хозяйственной самостоятельности предприятия

Информационная база АУ

- **О государственной программе приватизации // Постановление ВС РБ от 16.07.1993 № 2421-ХП.**
- **О создании и деятельности в республике хозяйственных групп // Указ Президента РБ от 27.11.1995 №482.**
- **Об упорядочении государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности субъектов хозяйствования) // Декрет Президента РБ от 16.03. 1999 № 11.**
- **О некоторых мерах по регулированию экономических отношений // Декрет Президента РБ от 04.07.1997 №14.**

Информационная база АУ

- О некоторых мерах государственной поддержки юридических лиц и индивидуальных предпринимателей // Указ Президента РБ от 24.09.2002 №493 (Положение о порядке предоставления отсрочки, рассрочки уплаты налогов, сборов и таможенных платежей; Положение о порядке предоставления налогового кредита; Положение о порядке установления нормативного распределения выручки)
- Об особом праве («золотой акции») государства на участие в управлении хозяйственными обществами // Указ Президента РБ от 01.03.2004 №125
- Положение о Комиссии по развитию коммерческих организаций и ее состава // Пост. СМ РБ от 17.10.2005

Информационная база АУ

- О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций // Указ Президента РБ от 13.01.2006 №27
- Перечень государственных организаций, кредиторская задолженность которых подлежит реструктуризации
- *Гродненское республиканское унитарное производственное предприятие «Радиоволна»*
- *РУП «Волковысский завод кровельных и строительно-отделочных машин»*
- *РУП «Волковысский завод литейного оборудования»*
- *РУП «Гродненский завод токарных патронов «БелТАПАЗ»*
- *РУП «Сморгонский завод оптического станкостроения»*
- *ДУП «Автомобильный парк №20» РАТУП «Гродноолавтотранс»*
- *РУПП «Гроднотекстиль»*
- *РУПП «Завод Изотрон» г.Лиды*
- *РУП «Гродненский завод медицинских препаратов»*
- *32 предприятия коммунальной формы собственности*