

# **Антикризисное управление**

**1. Предприятие на грани кризиса**

**2. Банкротство**

**3. Защита предприятия от банкротства**

**4. Стадии и признаки банкротства**

# Предприятия на грани кризиса

- , **1. Банкротство. *Понятие***
- Если юридическое лицо не в состоянии удовлетворить требования всех кредиторов, то оно может быть объявлено банкротом, что влечет его ликвидацию. *Решение* о признании банкротом может быть принято судом или самим юридическим лицом совместно с его кредиторами

# ***Общие положения***

- **банкротом может быть объявлена любая коммерческая организация (кроме казенного предприятия), а также потребительский кооператив и благотворительный или иной фонд (ст. 65 ГК);**

# ***Общие положения***

- **отношения, связанные с банкротством юридического лица, урегулированы Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" от 08.01.98 с учетом постановлений Конституционного Суда РФ от 06.06.2000 № 9-П, от 12.03.2001 № 4-П; банкротство отдельных категорий юридических лиц регулируется Федеральными законами "О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций" от 25.02.99 № 40-ФЗ (ред. от 21.03.2002 М» 31 -ФЗ), "Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса" от 24.06.99 № 122-ФЗ**

# ***Общие положения***

- ***К неисправному должнику могут быть применены следующие меры :***
- ***1. реорганизационные(направленные на оздоровление предприятия) процедуры: внешнее управление, осуществляемое арбитражным управляющим, который назначается арбитражным судом; санация, то есть оказание предприятию финансовой помощи его собственником, кредиторами или иными лицами;***

# ***Общие положения***

- ***К неисправному должнику могут быть применены следующие меры :***
- ***2. мировое соглашение,***
- ***3. ликвидационные процедуры.***

# 2. Система банкротства

- Система банкротства:
- 1. *система банкротства* включает в себя гражданско-правовые, административно-организационные и методические структуры, обеспечиваемые государственными органами власти;
- •2. *основное звено системы* - приведение структуры производства предприятия к реальному платежеспособному спросу, формируемому рынком. Цель создания и приведения в действие системы банкротства в России - необходимость структурной перестройки всего народного хозяйства в соответствии с рыночным спросом населения при условии достижения прибыльной деятельности товаропроизводителей.

# **3. От чего зависит судьба п/п в кризисных условиях**

- **1. судьба предприятий, производящих товары и услуги, направлений и секторов экономики зависит от характера и структуры рыночных потребностей, способности и возможности их прогнозирования, степени соответствующей реакции. Кризисная ситуация характеризуется неравномерным развитием экономики, колебанием объемов производства и сбыта, значительными спадами производства. Это следует рассматривать как некую общую закономерность, свойственную рыночной экономике;**

### **3. От чего зависит судьба п/п в кризисных условиях**

- **2. кризисные ситуации, возникшие в результате отсутствия соответствующих профилактических мер, могут привести к разбалансированию экономики предприятия и неспособности продолжения процесса его функционирования, что квалифицируется как *банкротство предприятия*,**

## **3. От чего зависит судьба п/п в кризисных условиях**

- 3. преодоление этого состояния требует применения специальных мер (процедур) либо прекращения деятельности и его ликвидации. Около 70 -80% новых фирм прекращают свою деятельность к концу второго года существования**

# Банкротство

- 1. Скрытое банкротство
- Большая часть государственных предприятий многие годы находится в состоянии *скрытого банкротства*, следствием чего являются падение производства, низкая заработная плата, сокращенный рабочий день или рабочая неделя.
- Многие частные предприятия, не принимая статуса банкротства, по сути являются таковыми, прекращая свою деятельность либо вовсе ее не начиная.

# Банкротство

- **2.Диагностика кризисного состояния предприятия должна включать в себя:**

**а) своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций**

**Анализ финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предотвращение приближающихся кризисных ситуаций являются главной задачей управления предприятием.**

# Банкротство

- 2.Диагностика кризисного состояния предприятия должна включать в себя:
  - б) анализ финансового состояния, прогноз развития рыночной ситуации;
  - в) обнаружение незаметных для неспециалиста признаков грядущего неблагополучия предприятия

### **3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность п/п**

- **Успехи и неудачи деятельности предприятия - это взаимодействие факторов:**
- **- внешних (на которые предприятие не может влиять)**
- **внутренних (зависят от организации работы самого предприятия)**

# **Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность п/п**

- **Внешние факторы:**

- 1) размер и структура потребностей населения;**
- 2) уровень доходов и накоплений населения и его покупательная способность;**
- 3) политическая стабильность и направленность внутренней политики государства;**
- 4) развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность**

# **Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность п/п**

- **Внешние факторы:**

**5) уровень культуры, т. е. привычки и нормы потребления, предпочтения одних товаров и отрицательное отношение к другим;**

**6) международная конкуренция, при которой зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других - за счет более совершенных технологий.**

# **Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность п/п**

- **Внешние факторы:**
- ***В классической рыночной экономике внешние факторы обуславливают 1/3, а внутренние - 2/3 всех банкротств.***
- ***Для современных стран СНГ характерной является обратная пропорция влияния этих факторов. Политическая и экономическая нестабильность, нарушения в механизме государственных финансов и инфляционные процессы - наиболее значительные факторы, усугубляющие кризисную ситуацию на государственных и частных предприятиях.***

# **Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность п/п**

## **Внутренние факторы:**

- 1) философия фирмы;**
- 2) принципы ее деятельности;**
- 3) ресурсы и их использование;**
- 4) качество и уровень использования маркетинга.**

# 3. Защита п/п от банкротства

- **1. Предупреждение о грядущем неблагополучии предприятия и выработка защитной тактики**

- а) система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации;
- б) отрицательная реакция со стороны партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на всевозможные реорганизации, частую и необоснованную смену поставщиков, выход на новые рынки, рискованную закупку сырья и материалов;

# 3. Защита п/п от банкротства

- 1. Предупреждение о грядущем неблагополучии предприятия и выработка защитной тактики
  - в) *оздоровление финансового положения* предприятия как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством предполагает выбор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия;
  - г) изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих предприятий позволяет сформулировать обязательные для каждого предприятия процедуры, на основании которых можно выделить два наиболее распространенных вида тактики.

# 3. Защита п/п от банкротства

- **Защитная тактика**
- **защитная тактика основана на проведении сберегающих мероприятий.**
- **Это сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что приводит к сокращению производства в целом;**

# 3. Защита п/п от банкротства

- *Защитная тактика*
- массовое применение защитной тактики большинством предприятий вызывает еще более глубокий кризис национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий,
- что вполне объяснимо, поскольку главные причины кризисной ситуации находятся вне предприятия;

# 3. Защита п/п от банкротства

- **Защитная тактика**
- • **защитная тактика ограничивается применением соответствующих оперативных мероприятий:**
- **устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытка улаживания дел с кредиторами (отсрочка долгов) и с поставщиками и др.**

# 3. Защита п/п от банкротства

- *Наступательная тактика*

# 3. Защита п/п от банкротства

- Наступательная тактика
- • наступательная тактика более эффективна. Это не столько оперативные, сколько стратегические мероприятия;
- • в этом случае наряду с ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, установление более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий;

# 3. Защита п/п от банкротства

- Наступательная тактика
- 
- **• одновременно происходит смена или укрепление руководства предприятия, анализируется и оценивается ситуация. При необходимости корректируются философия, основные принципы деятельности предприятия, т. е. изменяется его стратегия, пересматриваются программы, укрепляются позиции предприятия на рынке и завоевываются новые сегменты, обновляется номенклатура выпускаемой продукции;**
- **• все это отражается в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, в соответствии с которой разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, позволяющие повысить финансовое благополучие предприятия**

# 4. Стадии и признаки банкротства

- **1. Ранние признаки банкротства**
- **1). задержки с представлением отчетности - могут свидетельствовать о плохой работе финансовых служб предприятия;**
- **2). резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах;**
- **3). конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства, резкое увеличение числа принимаемых решений и т. д.**

# 4. Стадии и признаки банкротства

## • 1. Ранние признаки банкротства

### • 4) Изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах могут заключать в себе:

а) уменьшение денег на счетах (увеличение денег также может свидетельствовать о невозможности дальнейших капиталовложений);

б) увеличение дебиторской задолженности (резкое ее снижение также свидетельствует о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);

в) старение дебиторских счетов;

г) нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности ;

# 4. Стадии и признаки банкротства

- **1. Ранние признаки банкротства:**

- **4) Изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах могут заключать в себе:**

д) увеличение кредиторской задолженности (резкое ее снижение при наличии денег на счетах также свидетельствует о снижении объемов деятельности);

е) снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж; банкротство может наступить в результате последующего нарушения баланса долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

# 4. Стадии и признаки банкротства

- 2. Три стадии банкротства
- а) Скрытая стадия - происходит скрытое снижение "цены предприятия" определяющейся капитализацией прибыли:

$$V = P / K,$$

- где  $V$  - ожидаемая цена предприятия;
- •  $P$  - ожидаемая прибыль до выплаты налогов, процентов по займам и дивидендов;
- •  $K$  - средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) предприятия (средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями по заемному и акционерному капиталам);

# 4. Стадии и признаки банкротства

- 2. Три стадии банкротства
- б) Вторая стадия - финансовая неустойчивость, т. е. возникновение трудностей с наличностью, некоторых ранних признаков банкротства.
- *руководство часто прибегает к "косметическим" мерам, например, продолжает выплачивать акционерам высокие дивиденды, увеличивая заемный капитал путем продажи части активов, чтобы снять подозрения вкладчиков и банков;*
- *при ухудшении ситуации руководители нередко используют авантюрные способы зарабатывания денег, а иногда прибегают к мошенничеству.*

# 4. Стадии и признаки банкротства

- 2. Три стадии банкротства
- в) Третья стадия -юридически очевидное банкротство, т. е. предприятие не может своевременно оплачивать долги.
- 
- Судебные дела о банкротстве начинаются по заявлению должника (он официально признает свою неспособность своевременно оплачивать долги), кредитора (он подает заявление, если не получает причитающихся платежей по прошествии трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения), прокурора (при наличии подозрений на ложное банкротство).

# 4. Стадии и признаки банкротства

- 3. Экстренные меры для выхода из банкротства:

а) смена руководства;

б) изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления, централизация контрольно-плановых функций;

в) установление жесткого контроля затрат;

г) переподготовка персонала, психологическая переориентация;

д) сокращение номенклатуры продукции и услуг;

е) усиленный маркетинг

# **4. Стадии и признаки банкротства**