

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
НЕВИННОМЫССКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ



МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ  
по дисциплине  
«Антикризисное управление на предприятии»

Направление подготовки	18.03.01 Химическая технология
Направленность (профиль)	Химическая технология неорганических веществ
Квалификация выпускника	бакалавр
Форма обучения	Очная
Учебный план	2020 г.
Изучается в 5 семестре	

Методические указания составлены в соответствии с требованиями образовательного стандарта к подготовке выпускника для получения квалификации бакалавр.

Утверждены на заседании кафедры гуманитарных и математических дисциплин (протокол № \_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.).

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 18.03.01

Химическая технология профиль: Химическая технология неорганических веществ.

В методических указаниях приведены задания по различным разделам дисциплины и изложены основные методические рекомендации по их выполнению. Проведение практических занятий будет способствовать укреплению теоретических знаний и приобретению навыков в решении ряда практических вопросов.

Составитель: Сыроватская В.И.

## СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Российские и международные подходы к понятию «антикризисное управление».

Практическое занятие 2. Кризисы и кризисные процессы в управлении организацией

Практическое занятие 3. Антикризисное управление организацией

Практическое занятие 4. Риски в антикризисном управлении

Практическое занятие 5. Государственное регулирование кризисных ситуаций

Практическое занятие 6. Нормативно-правовые основы банкротства

Практическое занятие 7. Процедура и диагностика банкротства

Практическое занятие 8. Человеческий фактор антикризисного управления

Практическое занятие 9. Стратегия и тактика антикризисного управления

Практическое занятие 10. Ключевые факторы антикризисного управления

## Введение

Возникновение кризисных ситуаций в экономической системе и, соответственно, поиск путей выхода из них, можно вполне считать причиной включения в образовательные программы подготовки инженерных кадров дисциплины «Антикризисное управление предприятием». Переход на новый тип управления - антикризисное управление, позволит многим предприятиям выйти из зоны кризисного развития на динамично развиваемый путь.

Основной целью изучения дисциплины «Антикризисное управление на предприятии» для направления 18.03.01 Химическая технология, согласно образовательному стандарту, является формирование у студентов систематизированных экономических знаний в области антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий; расширение экономических знаний в области антикризисного управления предприятием, попавшим в условия внутреннего или внешнего кризиса, овладение навыками проведения оперативного анализа результатов деятельности предприятия на микро и макро уровнях в случае возникновения кризисной ситуации, а также принятие обоснованных экономических решений антикризисного управления, учитывая опыт отечественных предприятий в данной области.

При освоении дисциплины «Антикризисное управление на предприятии» у студентов, обучающихся по направлению подготовки 18.03.01 Химическая технология, должны быть сформированы следующие компетенции: ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15.

Реализация цели определяет следующие задачи освоения дисциплины:

- углубленное изучение отечественных и международных экономических подходов к понятию «антикризисное управление», принципов и методов анализа кризисных процессов; процесса управления и технологий антикризисного управления предприятием; процедуры банкротства экономического субъекта;
- расширение экономических знаний о кризисах и кризисных процессах в управлении предприятием, о государственном регулировании кризисных ситуаций на мезо- и макроуровнях;
- овладение экономическими знаниями о рисках предприятия при осуществлении производственной деятельности; об антикризисных стратегиях и тактических мероприятиях по ликвидации кризиса на предприятии; о факторах, способствующих выходу организации из экономического кризиса;
- на основании предварительных технико-экономических расчетов предлагать варианты преодоления финансового кризиса в организации;
- овладеть инструментами проведения предварительного экономического обоснования процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия;
- на основе анализа результатов деятельности производственных подразделений диагностировать кризис в организации;
- изучить влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

### Формируемые компетенции

Код	Формулировка
ПК-12	способностью анализировать технологический процесс как объект управления

ПК-13	готовностью определять стоимостную оценку основных производственных ресурсов
ПК- 14	готовностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации и нормировании труда
ПК-15	готовностью систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов предприятия

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Формируемые компетенции
<b>Знать:</b> методы анализа технологического процесса как объект управления	<b>ПК-12</b>
<b>Уметь:</b> использовать методы анализа технологического процесса как объект управления	<b>ПК-12</b>
<b>Владеть:</b> навыками методов анализа технологического процесса как объект управления	<b>ПК-12</b>
<b>Знать:</b> методы определения стоимостной оценки основных производственных ресурсов	<b>ПК-13</b>
<b>Уметь:</b> использовать методы определения стоимостной оценки основных производственных ресурсов	<b>ПК-13</b>
<b>Владеть:</b> навыками использования методами определения стоимостной оценки основных производственных ресурсов	<b>ПК-13</b>
<b>Знать:</b> методы организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации и нормировании труда	<b>ПК- 14</b>
<b>Уметь:</b> использовать методы организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации и нормировании труда	<b>ПК- 14</b>
<b>Владеть:</b> навыками методов организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации и нормировании труда	<b>ПК- 14</b>
<b>Знать:</b> методы систематизации и обобщение информации по использованию и формированию ресурсов предприятия	<b>ПК-15</b>
<b>Уметь:</b> использовать методы систематизации и обобщение информации по	<b>ПК-15</b>

использованию и формированию ресурсов предприятия	
<b>Владеть:</b> навыками методов систематизации и обобщение информации по использованию и формированию ресурсов предприятия	<b>ПК-15</b>

### Практическое занятие 1

Российские и международные подходы к понятию «антикризисное управление».

**Цель:** изучить российские и международные подходы к понятию «антикризисное управление».

**Знать:** -алгоритм предварительных технико-экономических расчетов по преодолению финансового кризиса в организации;

- инструменты проведения предварительного экономического обоснования процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия.

**Уметь:** - готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств;

-проводить предварительное экономическое обоснование процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия.

**Владеть:** -навыками проведения предварительных технико-экономических расчетов по преодолению финансового кризиса в организации;

- инструментами экономического обоснования процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия

Формируемые компетенции

#### Теоретическая часть

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и вхождении России в зону кризисного развития. Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие сегодня понимают, что из кризиса экономику способен вывести только новый тип управления. Такое управление и получило название «антикризисного».

В экономической литературе имеется немало определений антикризисного управления. Одно из них: антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной стратегической программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах. В организации на любом этапе ее развития существует опасность кризиса даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы. Поэтому, по мнению ряда современных российских авторов, управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным. Отсюда, антикризисное управление можно определить как управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Нестабильная экономическая ситуация в России в настоящее время, да и в мире в целом, обуславливает принятие руководителями предприятий решений в условиях неопределенности, поэтому антикризисное управление широко применяется в отечественной управленческой практике. Но до сих пор его содержание в российской управленческой и экономической науке не достаточно конкретизировано. Это связано, во-первых, с тем, что для многих российских организаций понятие «кризис» стало обычным явлением, и трудно дать специфическое определение антикризисного управления, раскрыть его сущность. Во-вторых, в российской управленческой практике появление понятия антикризисного управления, совпало с возникновением института банкротства. В-третьих, в российской бизнес среде отсутствует общепринятое понимание целей и задач антикризисного управления.

Итак, понятие антикризисного управления является дискуссионным и трактуется по-разному: как управление предприятием в период кризиса мировой экономики; как проведение антикризисных процедур на предприятии-должнике; как управление нерентабельным предприятием, стоящим на грани банкротства; как минимизация негативных последствий, преодоление кризисного состояния с наименьшими потерями; как управление, целью которого является прогнозирование кризисных явлений и их предупреждение. Описанные подходы к пониманию антикризисного управления отражают его сущность, но не в полной мере. Одни подходы обращают внимание на выявление кризиса, другие — на устранение его последствий. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина, К. В. Балдин, О. Ф. Быстов, А. В. Рукосуев определяют цели антикризисного управления как проведение соответствующих процедур, закрепленных в федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)». Закон определяет банкротство как неспособность экономического субъекта выполнить требования кредиторов и решить финансовые проблемы предприятия. Вместе с тем факторы возникновения кризисных явлений на предприятия могут быть различны: внешние (социально-экономические, политические, рыночные) и внутренние (операционная, инвестиционная, финансовая деятельность). С. В. Валдайцев, Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов, Р. А. Попов трактуют сущность антикризисного управления как преодоление предприятием кризисных явлений с минимальными потерями. В частности, Р. А. Попов указывает, что антикризисное управление «это характерная управленческая деятельность в период кризисного состояния организации».

В. Г. Крыжановский, Н. В. Родионова, И. К. Ларионов, А. А. Крушинский, А. Н. Пыткин, Ю. А. Малышев отмечают, что, помимо преодоления кризисных явлений, необходимо осуществлять прогнозирование, предупреждение и профилактику кризисных явлений в деятельности предприятия. Так же проводить непрерывную диагностику состояния предприятия в целях предупреждения кризиса путем анализа его предпосылок

Н. В. Родионова отмечает, что антикризисное управление — это деятельность организации «по разработке и проведение руководством предприятия экономической политики по предупреждению нерентабельности хозяйствующей экономической единицы, а в случае ее наступления — по оздоровлению состояния предприятия»

Некоторые исследователи: А. Г. Грязнова, Э. М. Коротков, Г. Ф. Остапенко, Д. В. Петухов и др., в своих определениях обращают внимание на созидательную сущность кризиса, так А. Г. Грязнова пишет: «Антикризисное управление — это система управления организацией, имеющая комплексный, характер и направленная на недопущение или ликвидацию негативных для предприятий явлений путем использования всего управленческого потенциала, разработки и проведения на предприятии специальной программы, которая имеет стратегический характер, и позволяет ликвидировать временные трудности, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Зарубежные исследователи разделяют мысль о том, что организация как система, проходя кризисный момент в своем развитии, либо прекращает существование, либо переходит в новое, более устойчивое состояние. И. Шумпетер указывал, что кризисные явления, разрушая экономику, формируют предпосылки преодоления критической фазы цикла.

И. Ансофф выделяет два различных процесса в структуре антикризисного управления: антикризисное управление при уже наступившем кризисе, «реактивное антикризисное управление»; антикризисное управление в целях предотвращения кризиса «априорное (опережающее, упреждающее, превентивное) антикризисное управление». Обобщая вышесказанное, отметим, что сущность эффективного антикризисного управления состоит из трех ключевых моментов: заблаговременное выявление и предупреждение кризиса; ликвидация кризисного состояния с минимальными потерями; определение новой управленческой стратегии и использование факторов кризиса на благо последующего развития. В настоящее время особенно значимым становится последний момент.

Таким образом, эффективное антикризисное управление становится системой мер, способной задать качественно новый уровень работы предприятия. Предприятие как хозяйственная единица имеет две стороны своего существования — функционирование и развитие. Функционирование — это поддержание жизнедеятельности системы, ее стабильности; развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях переменной среды. Кризисы возникают по причине несбалансированности между функционированием и развитием, поэтому антикризисное управление трактуется как одна из составляющих системы управления предприятием в целом.

Антикризисное управление развитием предприятия осуществляется с помощью специальной стратегической программы, описанной А. Г. Грязновой «априорное (опережающее) антикризисное управление применяется уже при наличии слабых сигналах о грядущей опасности, в это время экономическое состояние организации еще позволяет осуществлять инвестиции в производство и обеспечивать повышение рост конкурентоспособности изделий предприятия. При этом основное внимание уделяется росту темпов изменения ассортимента, модернизации производственной системы, обеспечению быстроты реагирования на изменение спроса.

Таким образом, в экономической науке нет общепринятого определения антикризисного управления, поэтому можно признать наличие двух подходов:

- 1) управления в период кризиса;
- 2) комплексного управления с момента возникновения предприятия. Два подхода нераздельны так же, как функционирование и развитие предприятия. Но в новых экономических условиях использование факторов кризиса для дальнейшего развития будет определять эффективность антикризисных мер и способность организации соответствовать мировому уровню и занимать высокие конкурентные позиции.

С позиций стратегического менеджмента антикризисное управление начинается не с анализа баланса предприятия и осуществления чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с момента определения миссии и целей предприятия, поддержания стратегического потенциала, способного обеспечивать в течение продолжительного периода конкурентное преимущество предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Тогда антикризисное управление - это:

- анализ состояния макро- и микросреды и определение миссии предприятия;
- исследование экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы сканирования внешней и внутренней сред предприятия с целью раннего обнаружения «слабых сигналов» об угрозе приближения кризиса;



- стратегический контроллинг деятельности предприятия и выработка стратегии предотвращения его несостоятельности;
- оперативная оценка и анализ финансового состояния предприятия, и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);
- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него предприятия;
- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Такая трактовка сущности антикризисного управления определяет его предотвращающую, опережающую направленность.

Ряд авторов в антикризисном управлении основное значение придают предотвращению неплатежеспособности и несостоятельности предприятия и предлагают следующее его определение. Антикризисное управление - это:

- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;
- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;
- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.

Более правильно рассматривать антикризисное управление как систему, имеющую следующие элементы:

- прогнозирование кризиса;
- профилактика кризиса;
- преодоление кризиса;
- вывод предприятия из кризиса;
- нейтрализация последствий кризиса.

Суть антикризисного управления заключается в целенаправленном воздействии на предприятие с целью своевременной профилактики банкротства, либо при вхождении предприятия в кризисное состояние - в своевременном выводе его из кризиса.

Отсюда, антикризисное управление -- это система управленческих мер по диагностике (а), предупреждению (б), нейтрализации (в) и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики («четыре М»- микро- , мезо- , макро- , мировой уровни). Данное определение является наиболее комплексным, всеобъемлющим, которое и примем за основу.

При определении, данном выше, всякое активное воздействие на экономику с целью обеспечения ее эффективного функционирования относится к антикризисному управлению. Но тогда в чем состоит различие между важнейшими экономическими дисциплинами (финансовым анализом, стратегическим и тактическим планированием, маркетингом, инвестированием, менеджментом и др.) и антикризисным управлением?

Антикризисное управление включает в себя все эти дисциплины, соответствующим образом видоизменяя, трансформируя и объединяя их при этом в единую систему на основе одного критерия: диагностика, предупреждение, нейтрализация, преодоление кризиса. Разумеется, антикризисное управление существенно отличается от традиционного управления предприятиями, имеет свою специфику, которая связана с существенными изменениями в условиях деятельности предприятий, а также с непредсказуемостью ситуации и новыми управленческими проблемами. В условиях кризиса, кризисных тенденций или их последствий на определенный период могут измениться цели деятельности предприятия. Имеется еще и фактор времени, отпущенного по закону на выход из банкротства и погашение долгов.

В плане организации ресурсов для достижения цели требуется более гибкая структура распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами. В условиях кризиса требуется порой меняющаяся на ходу в соответствии с изменениями внешней среды организационная структура управления. В отличие от традиционного управления, на первый план в антикризисном управлении часто выходят непредсказуемость в действиях, отсутствие четкого распределения функций между участниками на длительный период. Возникают и такие факторы, как недостоверная или недостаточная информация. В условиях антикризисного управления усиливаются мотивации к более упорному и самоотверженному труду в целях преодоления временных трудностей, следовательно, вступают в силу новые, порой неординарные системы поощрения и стиль руководства.

Термин антикризисное управление может применяться в двух значениях - в широком и узком смысле.

В широком смысле определение антикризисного управления дано выше. Обобщенно, это системное управление тем или иным объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле антикризисное управление - это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая, в случае ее затяжного непреодолимого характера, нейтрализуется через процедуру банкротства. В практической деятельности банкротство является результатом развития кризисного финансового состояния предприятия -- когда оно проходит путь от эпизодической до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов, в том числе по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды. В этом случае предприятие проходит процедуру ликвидации, продажи его имущества и расчета с кредиторами (процедуры банкротства).

Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. К несостоятельному в финансовом отношении предприятию могут быть применены различные меры воздействия:

- 1) смена собственника, в том числе принудительная приватизация;
- 2) назначение арбитражем управляющего предприятием со стороны (временного, административного, внешнего, конкурсного);
- 3) выставление части имущества на аукцион;
- 4) выставление предприятия на инвестиционный конкурс;
- 5) привлечение займов под гарантии (Федерального центра, администрации субъектов федерации, надежных банков и др.);
- 6) передача предприятия в трастовое управление;
- 7) реорганизация предприятия (разукрупнение на отдельные предприятия, присоединение к другому предприятию или корпорации, слияние нескольких предприятий);
- 8) ликвидация предприятия.

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом.

Антикризисный процесс реализуется при помощи системы методов антикризисного управления и антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников. В действующем Законе вся совокупность процедур, применяемых к предприятиям-должникам (антикризисное управление), подразделяется на две основные группы: 1) процедуры предупреждения банкротства и 2) ликвидационные процедуры.

1) К процедурам предупреждения банкротства относятся:

- досудебная санация;
- наблюдение;
- административное управление,
- внешнее управление.

Главная цель данных процедур - обеспечить выход предприятия из кризиса и его платежеспособность.

Таким образом, основное отличие всех процедур предупреждения банкротства заключается в том, что их применение не влечет за собой прекращения деятельности предприятий-должников. Главная задача здесь - обеспечить вывод предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование.

2) К ликвидационным процедурам относятся: принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда; добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

В отличие от предупредительных ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятий. Ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова, понимаемого только как ликвидация несостоятельных предприятий.

Совокупность процедур предупреждения и ликвидации представляет собой банкротство в широком смысле слова. Всю эту совокупность процедур банкротства в широком смысле слова определяют как антикризисные процедуры.

Собственно процедуры банкротства (банкротство в узком смысле слова) выступают составной частью антикризисных процедур.

Таким образом, банкротство, как и любой другой экономико-правовой институт, следует рассматривать как инструмент достижения тех или иных целей экономической политики государства. Экономический смысл института банкротства в том и состоит, что этот институт должен служить механизмом установления более эффективного режима управления производственными ресурсами на уровне хозяйственных единиц - предприятий.

Отсюда следует, что в действительности банкротство - это по своей сути не разрушительная, а созидательная мера, направленная, в первую очередь, на восстановление нормальной работы предприятия. Лишь те материальные ресурсы и структуры управления ими, которые в принципе не могут эффективно использоваться (например, приносить прибыль), должны быть ликвидированы.

Основной характеристикой любой экономической системы, и одновременно целеполаганием управляющего воздействия на нее, является эффективность использования производственных ресурсов (природных, трудовых, капитальных), находящихся в распоряжении данной системы. Это верно как в отношении государства в целом, так и в отношении конкретного предприятия. Эффективность любой системы можно оценить только по отношению к цели, ради которой выполняется данная функция. Критерием эффективности функционирования системы является степень (вероятность) достижения поставленных перед ней целей. Пути и способы достижения эффективной деятельности каждая организация выбирает в зависимости от целей развития и ситуационных особенностей ее функционирования.

Критерием эффективности антикризисного управления является степень достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

В зависимости от стадии кризиса, в которой находится предприятие, устанавливаются соответствующие цели, а, следовательно, и критерии эффективности. Так, при осуществлении внешнего управления критерием эффективности является

восстановление платежеспособности предприятия, а при конкурсном производстве - удовлетворение требований кредиторов за счет продажи конкурсной массы должника.

История становления и развития рыночной экономики во многих странах свидетельствует о том, что неравномерность процесса ее функционирования, колебания объемов производства и сбыта, возникновение глубоких спадов производства, что характеризуется как кризисная ситуация, следует рассматривать как некую общую закономерность. Эта закономерность тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия .

Особенностью является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Реализация всей совокупности антикризисных процедур (банкротство в широком смысле слова) начинается на определенном этапе жизненного цикла: в условиях резкого спада, характеризующегося, как правило, неплатежеспособностью предприятия. В то же время меры антикризисного управления, находящиеся за рамками процедур банкротства и призванные нейтрализовать последствия возникновения кризисных ситуаций, применяются на всех стадиях жизненного цикла компании.

Соответственно антикризисное управление охватывает все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику.

Антикризисное управление предприятием состоит из комплекса подсистем. Каждая подсистема антикризисного управления соответствует определенной подсистеме управления нормально функционирующим предприятием. При этом каждая подсистема управления применительно к здоровому предприятию определенным образом видоизменяется с позиции профилактики или преодоления кризисных явлений. Например, подсистеме маркетингового управления здоровым предприятием соответствует подсистема антикризисного маркетингового управления неплатежеспособным предприятием. При этом подавляющее большинство методов маркетинга, видов маркетинговых стратегий и тактик, применимых к здоровому предприятию, применяется также к предприятию, переживающему кризис, однако с определенными видоизменениями, дополнениями и т.п., учитывающими необходимость профилактики и преодоления кризисных явлений.

С учетом сказанного выше, очертим основные подсистемы антикризисного управления предприятием.

1. Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров производства, с учетом морального и физического износа. Важна ранняя диагностика кризисных явлений на предприятии, что позволяет быстрее, и тем с меньшими потерями, осуществить на него антикризисное воздействие. Еще более эффективным является прогнозирование возможных кризисных явлений и состояний, что позволяет принять предупредительные меры и вообще избежать кризисных процессов.

2. Подсистема маркетинга, включающая в себя разработку антикризисной маркетинговой стратегии и тактики как относительно профиля деятельности предприятия в целом, так и применительно к конкретным видам продукции.

3. Подсистема антикризисной инвестиционной политики, которая включает в себя разработку эффективной инвестиционной программы сразу в нескольких разрезах:

а) технико-технологической обоснованности и эффективности инвестиционных проектов;

б) их финансовой окупаемости и рентабельности;

в) нахождение источников финансирования и инвесторов, в том числе и при помощи получения гарантии под заемные средства со стороны достаточно мощных и надежных экономических структур или органов власти.

4. Подсистема управления персоналом (предполагает обновление части кадров, повышение квалификации работников, изменение системы управления персоналом, разработку более эффективных стимулов и санкций, улучшение трудовой и особенно технологической дисциплины, создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе).

5. Подсистема производственного менеджмента, которая охватывает управление технико-технологической стороной производства.

6. Подсистема финансово-экономического менеджмента, охватывающая управление финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятия. Это подсистема тесно связана с подсистемой финансовой диагностики.

7. Подсистема организационно-управленческих мер по ликвидации предприятия, которая существует в нормальных условиях хозяйствования лишь в качестве возможности. Однако если предприятие становится банкротом и нет возможности его оздоровить, эта подсистема из потенциальной превращается в реальную; правовая сторона действия этой системы досконально прописана в Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятия. Основу действия этой подсистемы составляет продажа имущества предприятия по рыночным ценам и погашение его долгов за счет выручки от реализации в соответствии с очередностью, установленной законом.

### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- б) природные, общественные, экологические;
- в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
- г) все выше перечисленные.

2. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

- а) да;
- б) нет.

3. Кризис – это:

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
- б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;
- в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

- а) да;
- б) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
- в) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
- г) нет.

5. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса:

- а) проблематика кризиса, острота кризиса;
- б) масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса;
- в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только а, б.

6. Как соотносятся понятия функционирования организации и управление развитием:

- а) второе включает первое;
- б) первое включает второе;
- в) носят диалектический характер.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) диверсификация управления;
- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все вышеперечисленное;
- ж) только а,б,д;
- з) только а,в,д.

8. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- в) корпоративность; лидерство;
- г) оперативность и гибкость управления;
- д) стратегия и качество антикризисных программ;
- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) все вышеперечисленное;
- з) только а, б, г, д.

9. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:

- а) да;
- и) нет.

10. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:

- а) человеческим фактором;
- б) знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
- в) а, б.

11. Как следует относиться к кризисам:

- а) опасаться;
- б) бороться;
- в) приветствовать;
- г) разрешать;
- д) все вышеперечисленное;
- е) только а, б и в.

12. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления:

- а) целями развития;
- б) необходимостью смягчения кризиса;
- в) необходимостью подготовки к кризису;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только б и в.

13. Антикризисное развитие – это:

- а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;

- б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;
- в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

14. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- а) повышает;
- б) снижает;
- в) не влияет.

15. Эффективность антикризисного управления проявляется в:

- а) степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;
- б) в степени достижения целей;
- в) в степени роста потенциала;
- г) в степени развития управления;
- д) только б, в;
- е) только б, г;
- ж) только б, в и г.

16. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- б) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

17. Второй этап процесса развития несостоятельности предприятия характеризуется:

- а) кризисом реализации стратегии;
- б) кризисом ликвидности;
- в) падением результатов деятельности и финансовой устойчивости;
- г) банкротством.

18. Третий этап «Кризис предприятия» характеризуется:

- а) невыполнением текущих задач, развитием конфликта между стратегическими целями и выбранным направлением реализации стратегии;
- б) резким колебанием показателей рентабельности и деловой активности предприятия;
- в) неспособностью предприятия отвечать по своим обязательствам по мере их наступления.

19. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- а) объективные и субъективные;
- б) количественные и качественные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) обратимые и необратимые;
- д) все вышеперечисленное.

20. Ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости характерно для:

- а) первого этапа «Начало кризиса»;
- б) начала второго этапа «Развитие кризиса предприятия»;
- в) окончания второго этапа «Развитие кризиса предприятия» и начала третьего – «Кризис предприятия».

Задание 2. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. История мировых экономических кризисов. Экономический кризис 1998г. и 2008г: причины и последствия.

2. Цикличность развития мировой экономики и особенности современных экономических циклов.

3. Диалектические взаимосвязи мировых экономических кризисов.
4. Причины системного кризиса в Российской Федерации на рубеже XX-XXI веков, его движущие силы и перспективные механизмы преодоления.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль кризиса в социально-экономическом развитии?
2. Какова основная функция кризиса?
3. Назовите уровни возникновения кризисных явлений.
4. Перечислите причины возникновения кризисных ситуаций.
5. Каковы могут быть последствия кризисов?
6. Назовите разновидности кризисов.
7. Назовите конкретные проявления кризисов в зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе.

**Список рекомендуемой литературы**

**Основная литература:**

1. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.
2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

**Дополнительная литература:**

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-
2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

**Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

**Практическое занятие 2**

Кризисы и кризисные процессы в управлении организацией

**Цель:** изучить кризисы и кризисные процессы в управлении организацией



**Знать:** Место дисциплины при анализе технологического процесса как объекта управления по направлению 18.03.02 - «Энерго-и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии»;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** - способностью анализировать технологический процесс как объект управления;  
- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** - способностью проводить стоимостную оценку основных производственных ресурсов.

- навыками оценки влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в наладивании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

#### Теоретическая часть

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации. Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация — вот перечень этапов циклического развития организации. Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов, прекратить свое существование.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и

задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями<sup>2</sup> позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Если кризис наступил, формируется антикризисная команда, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты. Менеджеры компании должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств — также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять "болезни роста" - специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Среди наиболее часто упоминаемых:

Кризис старта (между "выхаживанием" и "младенчеством") - фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия;

Рыночная уязвимость (между "младенчеством" и "давай-давай") - отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи.

Ловушка семейственности (как правило, на этапе "давай-давай") - систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет - членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы, а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса.

Кризис автономности (между "давай-давай" и "юностью") - явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация.

Несостоявшийся предприниматель (в начале этапа "Юность") - проблема потери смысла деятельности для основателя: первичные цели уже достигнуты: что дальше?

Кризис корпоративных отношений - преждевременное старение (обычно на этапе "юность") - неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия со внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка.

Кризис управляемости (между "юностью" и "расцветом") - неуправляемость организации как результат децентрализации. Существенная потребность в унификации потоков данных.

Кризис доверия (между "расцветом" и "стабильностью") - явное несоответствие заявленной политики компании и организационной пропаганды реальному положению дел. Катастрофически низкая мотивация сотрудников. Резко возросшее сопротивление переменам.

Кризис коммуникаций (на этапе "ранней бюрократизации") - собственно, это скорее "старческая болезнь" - чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а, значит, и подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым выявляя закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, и, следовательно помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на "временные трудности", нарушая естественных ход вещей, или же возлагая на организацию непосильные задачи, несоответствующие её возрасту и уровню развития.

### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:

- 1) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
- 2) природные, общественные, экологические;
- 3) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
- 4) все выше перечисленные.

2. Реестр требований кредиторов предусматривает ... очереди (ей).

- 1) три;
- 2) восемь;
- 3) четыре;
- 4) пять;
- 5) шесть.

3. Решение о признании должника банкротом выносит ...

- 1) арбитражный суд РФ
- 2) собственник предприятия
- 3) кредитор
- 4) суды общей юрисдикции РФ

4. Этапы, с которых может начаться арбитражное управление

- 1) наблюдение
- 2) финансовое оздоровление
- 3) мировое соглашение

- 4) конкурсное производство
- 5) внешнее управление
- 6) конкурсное производство в отдельных случаях
5. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов – это ...
  - 1) отказ от выплаты кредиторской задолженности
  - 2) временная отсрочка по уплате кредиторской задолженности
  - 3) списание кредиторской задолженности в судебном порядке
  - 4) реструктуризация кредиторской задолженности
6. Инициаторы возбуждения процедуры несостоятельности
  - 1) кредиторы
  - 2) арбитражный суд РФ
  - 3) органы местного самоуправления
  - 4) собственник предприятия
7. Антикризисное управление может предупреждать банкротства.
  - 1) Да. Это одна из задач антикризисного управления
  - 2) Нет. Антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе
  - 3) Нет. Это задача риск менеджмента
  - 4) Нет. Это задача стратегического менеджмента
8. Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности
  - 1) Внешнее управление
  - 2) Конкурсное производство
  - 3) Стратегическое управление
  - 4) Бенчмаркинг
  - 5) Финансовое оздоровление
  - 6) Досудебная санация
9. Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это
  - 1) кризис-менеджмент
  - 2) антикризисное управление
  - 3) стратегический менеджмент
  - 4) реинжиниринг
  - 5) риск-менеджмент
10. Кризис является негативным явлением.
  - 1) Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен
  - 2) Да, так это разрушение привычной экономической среды
  - 3) Да так, кризис это явление, которое противоречит рыночной экономике
  - 4) Нет, так как во время кризиса – это «естественной отбор» в рыночной экономике
11. Экономический цикл состоит из ... фаз
  - 1) трех
  - 2) шести
  - 3) четырех
  - 4) пяти
12. Кризис может проявляться ...
  - 1) только на микроуровне
  - 2) только на макроуровне
  - 3) как на микроуровне, так и на макроуровне
  - 4) 13. Решение о применении к должнику процедуры внешнего управления принимает (ют)
    - 1) арбитражный суд

- 2) Кредиторы
  - 3) собственник предприятия
  - 4) внешний управляющий
14. Процедура внешнего управления вводится сроком на ...
- 1) 1 год
  - 2) 18 месяцев
  - 3) 5 лет
  - 4) 2 года
15. Прямая санация предприятия – это ...
- 1) прямое инвестирование в предприятие с целью погашения задолженности
  - 2) изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности предприятия.
  - 3) метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника
16. В антикризисной программе должно быть отражено ...
- 1) обязательное сокращение расходов на ФОТ
  - 2) используемые ресурсы
  - 3) сроки программы
  - 4) обязательное сокращение сотрудников предприятия
  - 5) ожидаемые результаты программы
  - 6) описание мероприятий и их обоснование
  - 7) исполнители программы
17. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации.
- 1) Да всегда
  - 2) Только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса
  - 3) Нет
18. Платежеспособность организации – это:
- 1) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
  - 2) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
  - 3) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
  - 4) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
19. Административный управляющий назначается при процедуре:
- 1) ликвидационной
  - 2) внешнего управления
  - 3) финансового оздоровления
  - 4) наблюдения
  - 5) досудебной санации
20. Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы:
- 1) распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом
  - 2) минимизировать убытки государства
  - 3) обеспечить выживание несостоятельного предприятия

Задание 2. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций.
2. Сущность и задачи финансового анализа в процедурах банкротства.
3. Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния организации.

### Вопросы для обсуждения:

1. Как соотносятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
2. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
3. Классифицируйте кризисные явления на уровне предприятия.

### Список рекомендуемой литературы

#### Основная литература:

3. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

4. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://eonline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 3

Антикризисное управление организацией

Цель: изучить особенности антикризисного управления организацией

**Знать:** Место дисциплины при анализе технологического процесса как объекта управления по направлению 18.03.02 - «Энерго-и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии»;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** - способностью анализировать технологический процесс как объект управления;  
- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** - способностью проводить стоимостную оценку основных производственных ресурсов.

- навыками оценки влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

## Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

## Теоретическая часть

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Хотя предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из "долговой ямы".

Управление организацией в условиях финансового кризиса — это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой — на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и т. д.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло "удержаться на плаву", а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;

- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям — во-первых: продажа и сдача в аренду активов компании; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности компании, — здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков — могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (заложенные требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.



Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, организация должна отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро организация собирает деньги с заказчиков за поставленные товары или услуги. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является позитивным признаком.

Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности — это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности: выделение основных групп задолженности; проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям; определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.

2. Определение приоритетных направлений реструктуризации: выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств; выделение ряда приоритетных статей задолженности — перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами; представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.

3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств: построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности; построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности; формирование чистого денежного потока; поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо — это проведение ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов.

4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями — задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с предлагаемыми кредиторами условиями.

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями, т. е. условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Этот этап включает: корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашения задолженности; оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

6. Построение окончательного графика погашения задолженности и документальное оформление достигнутых с кредиторами договоренностей.

7. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы — это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности

1. Отступное — это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации — предприятия с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене.

Одним из видов отступного является обмен пакета акций, находящегося на балансе предприятия, на уступки кредитора. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой стороны официальным письмом, с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы. Разновидностью взаимозачета является многосторонний взаимозачет, который осуществляется между рядом предприятий, имеющих требования друг к другу. Например, это могут быть предприятия, работающие в смежных отраслях промышленности. Образуется своеобразная цепочка дебиторов — кредиторов, которую часто сложно выявить в полном объеме.

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга — это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в

требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот метод, должно иметь недвижимость, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

5. Оплата долга банковскими векселями — это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным — банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В данной сделке кредиторы взамен сомнительных долгов получают вполне определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и гарантию погашения этого кредита в форме обеспечения залогом имущества предприятия-должника. Для реализации этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причем размер облигационного займа ограничен законом. В случае нарушения договора о реструктуризации задолженности происходит реализация ценных бумаг на рынке, а денежные средства, полученные от реализации, направляются для покрытия задолженности.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только "латать дыры", но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Реструктуризация предприятия — это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация предприятия — это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько

существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. Расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору относятся к требованиям кредиторов:
  - 1) третьей очереди
  - 2) вне очереди
  - 3) второй очереди
  - 4) первой очереди
  
2. В качестве причины экономических кризисов из-за притока инвестиций называет теория:
  - 1) чрезмерного инвестирования
  - 2) диспропорциональности
  - 3) регуляции
  - 4) К.Маркса
  - 5) нововведений
  
3. Судебные расходы должника, текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, задолженность по заработной плате, начисленная за период конкурсного производства относятся к требованиям кредиторов:
  - 1) первой очереди
  - 2) второй очереди
  - 3) вне очереди
  - 4) третьей очереди
  
4. Финансовая устойчивость организации – это:
  - 1) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
  - 2) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
  - 3) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
  
5. Ликвидность организации – это:
  - 1) долгосрочная стабильность, определяемая риском и доходностью вложенных и заемных средств
  - 2) способность оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства для погашения текущих (краткосрочных) обязательств
  - 3) способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами
  
6. Сворачивание бизнеса, в т.ч стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации называется:
  - 1) стратегия стабильности;
  - 2) стратегия роста;
  - 3) стратегия сокращения;
  - 4) функциональная стратегия;
  - 5) стратегия выживания.

7. Бюрократизм, снижение динамизма в фирме является причиной кризиса на этапе ЖЦП:

- 1) зарождение
- 2) рост
- 3) стабилизация
- 4) спад
- 5) ликвидация
- 6) нет правильного ответа

8. На основании Закона о банкротстве мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть:

- 1) продажа части имущества должника;
- 2) уступка прав требования должника;
- 3) продажа предприятия (бизнеса) должника;
- 4) верно все перечисленное;
- 5) верно только 1), 2), 3);
- 6) верно только 1) и 2)

9. Мировое соглашение между должником и кредитором может быть заключено:

- 1) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;
- 2) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;
- 3) в случае, когда арбитражный суд принимает решение об отказе в признании должника банкротом;
- 4) в период проведения конкурсного производства;
- 5) в случае погашения требований кредиторов.

10. Ликвидационный баланс составляется в целях:

- 1) подведения итогов работы за год;
- 2) планирования хозяйственной деятельности в текущем году;
- 3) оценки средств должника на момент ликвидации хозяйственного органа;
- 4) в современных условиях не составляется;
- 5) верно все перечисленное
- 6) нет правильного ответа

11. Данные о финансовых результатах деятельности предприятия (выручка, прибыль) представлены в:

- 1) форме № 1
- 2) форме № 2
- 3) форме № 5
- 4) ответ 1) и ответ 2)
- 5) нет правильного ответа

12. Показатели оборачиваемости рассчитываются по данным:

- 1) баланса предприятия
- 2) актива баланса
- 3) пассива баланса
- 4) отчета о прибылях и убытках
- 5) формы №1 и №2
- 6) нет правильного ответа

13. Модель Альтмана рассчитываются по данным:

- 1) баланса предприятия

- 2) актива баланса
- 3) пассива баланса
- 4) отчета о прибылях и убытках
- 5) формы №1 и №2
- 6) нет правильного ответа

14. Арбитражный управляющий не может вести процедуру досудебной санации:

- 1) верно
- 2) не верно
- 3) скорее «1», чем «2»
- 4) скорее «2», чем «1»
- 5) в зависимости от обстоятельств
- 6) нет правильного ответа

15. Для снижения уровня конфликтов в фирме в условиях кризиса рекомендуется:

- 1) использовать различные формы стимулирования персонала
- 2) своевременно обеспечивать персонал информацией о реализации мер по выходу из кризиса:
- 3) отслеживать действия конкурентов
- 4) ответ «1» и «3»
- 5) ответ «2» и «3»
- 6) ответ «1», «2» и «3»

16. В условиях кризиса возрастает роль:

- 1) коллектива
- 2) руководителя предприятия
- 3) скорее «1», чем «2»
- 4) скорее «2», чем «3»
- 5) ответ «1» и «2»
- 6) нет правильного ответа

17. На какие два вида разделяются кризисы по масштабам проявления?

- 1) общие и локальные;
- 2) общие и профессиональные;
- 3) лёгкие и глубокие.

18. Z-модель Альтмана применяется с целью

- 1) прогнозирования возможного банкротства предприятия;
- 2) установления удовлетворительности структуры баланса предприятия;
- 3) установления признаков банкротства предприятия;
- 4) оценки финансового состояния предприятия.

19. Юридическим лицом не исполнены денежные обязательства перед кредиторами в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Это является:

- 1) Признаком банкротства;
- 2) Основанием для признания должника банкротом;
- 3) Основанием для возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве;
- 4) Основанием для введения процедуры наблюдения.

20. Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если имеются признаки банкротства и требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют сумму:

- 1) не менее 10 000 руб;
- 2) не менее 100 000 руб;
- 3) не менее 500 000 руб.

Задание 2. Подготовьте доклады по предложенным темам.

1. Основные этапы финансовой стабилизации предприятия и их характеристика.
2. Организация системы бюджетирования, как элемента антикризисного управления на предприятии.
3. Информационно-аналитические системы в мониторинге и контроллинге финансового состояния предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание управляемых и неуправляемых процессов антикризисного развития.
2. Когда необходимо антикризисное управление?
3. Перечислите задачи антикризисного управления.
4. В чем заключается проблематика антикризисного управления?
5. Назовите основные признаки и особенности антикризисного управления.
6. Перечислите функции и факторы антикризисного управления.
7. Какие факторы влияют на эффективность антикризисного управления?
8. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?

#### Список рекомендуемой литературы

##### Основная литература:

5. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

6. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

##### Дополнительная литература:

1. Методические указания к выполнению контрольной работы по дисциплине "Антикризисное управление транспортным предприятием" для студентов специальности 060800тр(080502тр) "Экономика и управление на предприятии (транспорт) / сост. О. А. Алексеева, В. В. Погосян ; рец. Т. А. Порохня. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2007. - 25 с. - Библиогр. с. 23 (10 назв.) Экземпляров неограничено

2. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-7 Экземпляров неограничено

##### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика.

Социология. Менеджмент"

5. [www.umotap.ru](http://www.umotap.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

#### Практическое занятие 4

Риски в антикризисном управлении

Цель: освоить подходы к рискам в антикризисном управлении организацией

**Знать:** процесс управления и технологий антикризисного управления предприятием;  
- антикризисные стратегии и тактические мероприятия по ликвидации кризиса на предприятии; □

- факторы, способствующие выходу организации из экономического кризиса;

**Уметь:** способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий;

**Владеть:** способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий инструментами управления и технологиями антикризисного управления предприятием

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

Теоретическая часть

Любое предприятие, работая на рынке, подвергается различным видам рисков, особенно если это касается вложений денежных средств в какую – либо деятельность.

Риск – это экономические потери или ущерб для организации, которые возникают ввиду наличия определенного рода неуверенности, которая возникает в условиях отсутствия информации или ее недостоверности.

Чаще всего риск существует в условиях, когда речь идет об инновационных вложениях, такие вложения, как правила, долгосрочные. Это обусловлено тем, что вложенные деньги и их эффективность можно измерить будет только через некоторое количество лет, а ввиду быстро меняющихся условий внешней среды есть большая доля вероятности не оправдать эти вложения.

Риски в экономической деятельности давно имеют классификацию, это позволяет предприятию сортировать их по определенным параметрам (временным, по степени важности, по денежным потерям и т.п.). Классификация позволяет также снизить степень денежных потерь для организации, так как грамотное антикризисное управление подразумевает составление различных графиков рисков, карт рисков, чтобы приблизить результаты вложений к реальным данным, то есть максимально точно воссоздать картину в рамках инвестиционной деятельности.



Таким образом, риски классифицируются следующим образом:

- Риск, связанный с маркетинговой деятельностью. Данный риск для предприятия выражается в таких показателях как: потеря доли на рынке предоставляемых товаров или услуг, снижение объемов продаж фирмы и вследствие этого потеря прибыли, в возможности изменений во внешней среде, чаще всего негативных (повышение цен на сырье, коммунальные платежи, увеличение налогов и т.д.).
- Риск, связанный с финансовыми средствами организации. Финансовый риск предприятия связан с финансовой стратегией компании. Данный риск может проявляться в таких показателях как: снижение процента дохода по ценным бумагам компании, снижение показателей ликвидности предприятия, неплатежеспособности, риск с кредитными операциями, а также риск, связанный с инфляцией и т.п.
- Риск, связанный с производством. Данный вид риска обусловлен тем, что зачастую когда предприятие начинает работать, происходят непредвиденные ситуации: текущие затрат больше, чем планировалось, что может быть связано с повышением цен от поставщиков или простой производства, рост инфляции и т.д. Такой риск приводит к тому, что возникают проблемы в организации управления на предприятии.
- Риск, связанный с инвестициями. Данный вид риска самый опасный, но если максимально снизить вероятность его наступления, организация может получить высокий доход и рентабельный бизнес. Связан этот риск с тем, что неизвестно когда будет возврат вложенных денежных средств и будет ли доход от инвестиций.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На схеме отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников, риска применительно к менеджменту производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности -- производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет более системно оценивать каждый вид риска, что в антикризисном менеджменте чрезвычайно важно.

В укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать «% карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Иначе говоря, классификация рисков служит основой организации управления рисками. При этом следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей своя система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рискованных менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального антикризисного управления.

### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. Созыв и проведение первого собрания кредиторов является обязанностью:
  - 1) руководителя должника;
  - 2) внешнего управляющего;
  - 3) временного управляющего;
  - 4) административного управляющего.
  
2. По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления при наличии возможности восстановить платежеспособность должника арбитражный суд принимает:
  - 1) определение о введении внешнего управления;
  - 2) решение о признании должника банкротом;
  - 3) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.
3. В конкурсную массу входит все имущество должника за исключением:
  - 1) изъятого из оборота, а также имущественных прав, связанных с личностью должника, в том числе прав, основанных на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности;
  - 2) социально-значимых объектов и объектов, являющихся обеспечением залога.
4. Саморегулируемая организация арбитражных управляющих – это организация
  - 1) Некоммерческая;
  - 2) Консультативная;
  - 3) Коммерческая.
5. Что является первопричиной, т.е. возможностью возникновения экономических кризисов:
  - 1) разрыв между производством и потреблением товаров;
  - 2) конфликт между работодателем и наёмным персоналом коммерческой организации;
  - 3) разделение труда и специализация производства;
  - 4) неравномерное развитие отраслей экономики.
6. Что означает термин «банкрот», пришедший к нам из Итальянского права?
  - 1) перевернутая скамья;
  - 2) иногородний кредитор;
  - 3) разорившийся банк;
  - 4) неудачник.
7. В развитии российского конкурсного права можно выделить:
  - 1) дореволюционное конкурсное право; конкурсное право советского периода; современное конкурсное право;

- 2) псковская судебная грамота; период НЭПа; социалистическое конкурсное право; современное конкурсное право;
- 3) устав о банкротах 1800 г.; конкурсное право советского периода; Закон о банкротстве № 127-ФЗ от 26.10.02г.;
- 4) Закон о банкротстве от 19.11.92г.; Закон о банкротстве № 6-ФЗ от 08.01.98г.; Закон о банкротстве № 127-ФЗ от 26.10.02г.

8. Структурный кризис характеризуется:

- 1) негативным отклонением фактического состояния организации от запланированных показателей по основным видам деятельности;
- 2) постоянным дефицитом, либо отсутствием у организации денежных средств на возобновление производственного процесса;
- 3) реальной потерей платёжеспособности и может закончиться ликвидацией фирмы;
- 4) нарушением закона пропорционального развития общественного производства, проявляющиеся в межотраслевых диспропорциях и в товарном дисбалансе.

9. Национальная система банкротства России помимо соответствующего законодательства (Закон «О несостоятельности (банкротстве)») включает в себя:

- 1) специализированную судебную систему;
- 2) институт специалистов, обеспечивающих реализацию законодательства в процедурах банкротства;
- 3) государственные органы, обеспечивающие осуществление регулирующих и надзорных функций при реализации процедур банкротства;
- 4) все ответы верны.

10. Назовите характерные четыре фазы кризиса классического цикла:

- 1) кризис, депрессия, оживление, подъем;
- 2) спад, бум, стагнация, упадок;
- 3) разгром, бум, подъем, спад;
- 4) гвозниковение, становление, оживление, подъём.

11. Под кризисом понимается:

- 1) обострение противоречий в социально-экономическом механизме жизнедеятельности системы, угрожающие её жизнестойкости;
- 2) колебание объёмов производства и сбыта;
- 3) низкая платёжеспособность организации;
- 4) ухудшение финансово-экономического и хозяйственного состояния коммерческой организации.

12. Конкурсное право, это

- 1) институт, изучающий причины, повлекшие неспособность должника удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам;
- 2) законодательные акты, регулирующие ликвидацию безнадежно неплатежеспособных должников;
- 3) система норм, регулирующих отношения между должником, не исполняющим свои обязательства, его кредиторами и третьими лицами;
- 4) законодательная база, защищающая фирму от банкротства.

13. «Прокредиторская» система банкротства, применяемая в Великобритании, Германии и России предусматривает:

- 1) быстрое проведение ликвидации в интересах государства;
- 2) быстрое проведение ликвидации в интересах кредиторов;
- 3) комплекс мер для защиты бизнеса должника;
- 4) ограничение прав кредиторов.

14. Финансовый контроль, производимый путем анализа и ревизии отчетной финансовой и бухгалтерской документации, предназначен:

- 1) для оценки результатов финансовой деятельности экономических субъектов;
- 2) эффективности осуществления предложенной финансовой стратегии;
- 3) сравнения фактических финансовых издержек с прогнозируемыми;
- 4) все ответы верны.

15. Циклический характер развития экономики проявляется:

- 1) в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер;
- 2) в периодических спадах деловой активности;
- 3) в периодических подъемах деловой активности;
- 4) все ответы неверны.

16. Верно ли утверждение, что в антикризисном управлении нуждаются только коммерческие организации, признанные несостоятельными?

- 1) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только по инициативе крупных акционеров (пайщиков) компании;
- 2) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только арбитражными управляющими;
- 3) нет, так как антикризисное управление фирмой должно осуществляться действующими менеджерами постоянно;
- 4) нет, так как антикризисное управление возможно только в масштабах национальной экономики.

17. Профессионализм антикризисного управления является:

- 1) фактором эффективности антикризисного управления;
- 2) принципом антикризисного управления;
- 3) целью антикризисного управления.

18. Разработка антикризисной стратегии начинается с этапа:

- 1) Пересмотр миссии и системы целей предприятия;
- 2) Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии;
- 3) Определение необходимых для достижения поставленных целей ресурсов.

19. Комплекс последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий - это:

- 1) система антикризисного управления;
- 2) метод антикризисного управления;
- 3) система антикризисного регулирования;
- 4) технология антикризисного управления.

20. Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности - это:

- 1) наблюдение
- 2) внешнее управление
- 3) конкурсное производство
- 4) финансовое оздоровление
- 5) мировое соглашение

Задание 2. Подготовьте доклады по предложенным темам.

1. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций.
2. Сущность и задачи финансового анализа в процедурах банкротства.
3. Финансовая отчетность, как информационная база анализа финансового состояния организации.
4. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов в условиях кризиса.

## Вопросы для обсуждения:

1. Что такое риск и какова его природа?
2. Каковы критерии классификации управленческих рисков?
3. Что такое процесс управления риском в антикризисном менеджменте?
4. Каковы меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте?
5. Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?
6. Каковы методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений?
7. Каковы методы оценки инвестиционного риска?

**Список рекомендуемой литературы****Основная литература:**

7. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

8. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

**Дополнительная литература:**

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.  
**Интернет-ресурсы:**

1. <http://eonline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

**Практическое занятие 5**

Государственное регулирование кризисных ситуаций

Цель: изучить особенности государственного регулирования кризисных ситуаций

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств

ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

### Теоретическая часть

Существуют различные представления о роли государства в условиях рыночного развития экономики. Есть точка зрения о минимально возможном вмешательстве государства в экономические процессы. Рыночные механизмы регулируют все тенденции развития экономики. В этом усматривают позитивную роль рынка, и считается, что государство своим вмешательством может только нарушать его регулятивные процессы.

На мезо и макроуровнях экономики принимаются соответствующие организационно-управленческие меры противодействия кризисным явлениям. Так, на макроуровне государства со смешанной системой хозяйствования (это в первую очередь индустриально развитые страны Запада) широко применяют целый спектр мер государственного регулирования экономики, что и являет собой антикризисное управление на макроуровне.

Согласно некоторым сложившимся подходам в России антикризисное управление - это функция, или точнее, обязательная составляющая банкротства. Необходимо учитывать, что именно банкротство наиболее полно описано в соответствующих нормативных и законодательных документах. Подчеркнем, что особенно актуальны теория и практика антикризисных мер или антикризисного управления в России, где в силу сложившегося устойчивого кризиса неплатежей абсолютное большинство предприятий легко подпадают под критерии признания их банкротами. Возникает двойственная ситуация, когда с одной стороны - заманчивая идея устранить с рынка обанкротившиеся предпринимательские структуры, как главное условие эффективного функционирования рынка, а с другой - предотвращение банкротства для обеспечения дальнейшего существования предприятия, что является гораздо более сложной и важной задачей. Как раз именно эту задачу должно решать антикризисное управление.

Для реализации задач банкротства государство формирует специальные органы исполнительной власти, занятые вопросами воздействия на кризисные предприятия. В России создан специальный орган "Федеральная служба по финансовому оздоровлению и несостоятельности" (ФСФО) с разветвленной сетью территориальных служб.

Система мер антикризисного регулирования реализуется через ФСФО, на которую возложены следующие функции:

- рассмотрение экономического и финансового состояния предприятий, имеющих признаки несостоятельности, подготовка рекомендаций по их устранению;
- обращение в арбитражный суд с заявлением о признании предприятия-должника несостоятельным (банкротом) и внесение ходатайства о проведении внешнего управления имуществом предприятия-должника, о проведении его санации;
- определение условий и критериев конкурса и организация конкурса при назначении арбитражного управляющего;
- принятие решений о добровольной ликвидации предприятия-должника, организация работ по оценке стоимости активов предприятия-должника;
- распоряжение средствами, выделенными из бюджета и внебюджетных фондов для проведения реорганизации, санации и ликвидации предприятий-должников.

В отношении государственных предприятий ФСФО может принять меры антикризисного воздействия (от финансовой помощи до продажи на аукционе и ликвидации) даже без решения арбитражного суда. К частному предприятию (или предприятию, основанному на групповой (коллективной) собственности частных лиц) все возможные меры антикризисного воздействия могут быть приняты только в соответствии с решением арбитражного суда или на основе добровольного соглашения между кризисным предприятием-должником и его кредиторами.

Само воздействие государства на кризисные предприятие уже предполагает взаимодействие макро- и микроуровней экономики, в связи с чем антикризисное управление, осуществляемое даже в отношении отдельно взятого предприятия, нельзя относить исключительно к микроуровню экономики. Кроме того, взаимодействие несостоятельного предприятия с его кредиторами относится к мезоуровню экономики. В тоже время центральным звеном воздействия государства на неплатёжеспособное предприятие является именно оно, т. е. это воздействие осуществляется преимущественно на микроуровне, во взаимосвязи с макро- и мезоуровнями экономики.

Еще одна важнейшая часть антикризисного управления: усилия государства концентрируются преимущественно на макроуровне, но при этом необходимо разрабатывать антикризисные макроэкономические меры также и в ракурсе их воздействия на микро- и мезоуровни экономики.

Третья важнейшая часть антикризисного управления со стороны государства нацелена на мезоуровень экономики. Но при этом необходимо учитывать также и то, каким образом антикризисные мероприятия государства на мезоуровне экономики скажутся на ее микро- и макроуровнях. Например, проблема огромного разрастания взаимных платежей предприятий относится к мезоуровню экономики и, соответственно, требует воздействие государства именно на этом уровне. Однако и сама это проблема, и ее антикризисные управленческие решения имеют также четко выраженные микро- и макроэкономические измерения.

Но существует и другая точка зрения. Государство не может находиться в абсолютной изоляции от экономики, будучи объективно одним из элементов экономической системы страны. И вопрос заключается не столько в проблеме вмешательства, сколько в характере и форме участия государства в экономической жизни, в функциях государства, способствующих устойчивому и антикризисному развитию экономики. При этом участие государства определяется конкретной реальностью процессов развития экономики, величиной, масштабами, особенностями, состоянием экономики.

Участие государства в экономической жизни страны проявляется главным образом в его функции регулирования, которое характеризует одну из основных функций управления. Но регулирование – это не управление в полном объеме всех его функций, это обеспечение и поддержание определенных условий экономического развития, которые осуществляются с учетом рыночных механизмов, но не отрицают их действия. Наоборот, регулятивная роль государства может выражаться в поддержке действия рыночных механизмов.

Исходя из этого, можно констатировать, что существуют объективные возможность и необходимость государственного регулирования процессов антикризисного развития экономики.

Возможность выражается в том, что органы государственного управления своей законотворческой деятельностью создают правовое поле функционирования экономики. Кроме того, государство располагает большими экономическими средствами, которые при необходимости можно использовать для поддержки банковской системы или отдельных экономических образований.

Необходимость государственного регулирования проявляется в потребности сохранения потенциала экономического развития в условиях обостряющихся кризисных ситуаций. Государство должно предотвращать разрушение экономической системы. В этом его назначение и роль.

Регулятивная деятельность государства имеет определенные границы и проявляется в следующих факторах

1. Мотивирование разработки программ инновационных преобразований, направленных на позитивные изменения тенденций экономического развития. Это могут быть преобразования в области управления персоналом, форм организации и условий конкуренции, в оценке наиболее важных факторов образа жизни, в сфере материального потребления. Такие преобразования не могут не оказывать влияние на организацию производства и его финансовую деятельность, на связи между промышленностью и банками, на отношения между деньгами, кредитом и накоплением. Это далеко не полный перечень проблем, которые содержит регулятивная деятельность государства по мотивированию разработки инноваций.

2. Определение условий использования и распространения инноваций. Ведь инновации могут быть не только полезными, но и бесполезными, а также преждевременными, когда условия для них на микро- или макроуровне еще не созрели, когда организации еще не готовы к их восприятию. Поэтому очень важным является вопрос о факторах, которые в условиях опасности кризиса определяют восприятие и распространение инноваций.

3. Определение различий между локальными и глобальными инновационными преобразованиями. Следует проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей системы инноваций и преобразованиями, определяющими ее трансформацию. Новое можно накладывать на старое, можно совершать переход от одного способа регулирования к другому в процессе смены поколений, и это относится не только к управлению персоналом, но и к использованию зданий, сооружений, оборудования.

4. Установление системной совместимости одновременно совершающихся преобразований. Ведь осуществляемые преобразования могут или не привести к цели, или вызвать непрогнозируемые последствия. Поэтому в антикризисном управлении необходимо оценивать, насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования относительно целей социально-экономического развития, каким образом разрешаются ситуации неравновесия в микроэкономике, что определяет сочетание частичных компромиссов или новых институтов, как они влияют на систему регулирования в целом, совместимы ли между собой механизмы распределения капитала, труда, денег, кредитов.

5. Государство осуществляет и организационно-структурные преобразования, которые проявляются в укреплении административного механизма антикризисного управления. Непосредственный контакт населения с государством происходит тогда, когда населению предоставляются государственные услуги. Для большинства граждан это единственная возможность прямого контакта с государством. Население судит об эффективности регулирования кризисных ситуаций по тому, насколько ее последствия отражаются в их повседневной жизни.

При проведении социально-экономических преобразований нередко наблюдается желание перенести на страну принципы развития экономики, распространенные в совершенно иных географических и исторических границах. Тогда как существуют известные примеры практики социально-экономического развития, свидетельствующие о том, что системы функционирования экономики различаются во времени и пространстве. Примером могут служить различные варианты экономического развития в Германии, США, Швеции, Франции, Японии.



Рыночная экономика – это не самоцель, а средство развития экономики. Поэтому усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение и развитие человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки всех социально-экономических преобразований.

В соответствии с этим государство должно проводить активную политику промышленного и социального развития страны. Особое внимание следует уделять проблеме формирования состава необходимых институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может. Соблюдение этого положения очень важно для России. Рынок рассматривается как саморегулирующаяся экономическая система. Но это не означает, что рыночные механизмы абсолютно независимы от государства, которое должно определять условия их действенности, способствовать очищению от коррупции и мафиозных образований.

Весьма интересно и показательно, что во многих капиталистических странах основные факторы, которые позволили наладить массовое производство и потребление после Второй мировой войны, ныне работают в противоположном направлении – усугубляют структурный кризис. Это особенно заметно во многих европейских странах.

Разгадка механизма реализации развития и последующего упадка является сегодня одной из самых актуальных задач. Ей посвящены труды многих видных ученых мира. А для России осмысление этого явления, как и всей современной теории регулирования экономического развития, имеет непреходящее значение.

Главная проблема – взаимодействие между правительством и рынком. Это вопрос не о том, вмешиваться или нет государству в дела экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов является пока лучшим способом эффективной организации производства и распределения товаров и услуг. Однако рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Именно государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Рынок разнообразен по своим типологическим признакам и формам. Государство учитывает это, используя для регулирования различные подходы и способы.

Деятельность государства необязательно должна выражаться только в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов благ и услуг. Возможны иные проявления его деятельности.

Отношения между государством и рынком проявляются в четырех аспектах: развитие человека, внутренняя экономика, международная экономика и макроэкономическая политика. Эти сферы деятельности теснейшим образом взаимосвязаны. Если внутренняя экономика не имеет чрезмерных перекосов, она способствует формированию человеческого капитала. Вместе с тем образование делает внутреннюю экономику более производительной благодаря тому, что подготовленные профессионалы расширяют возможности освоения новых технологий в производстве.

Стабильная макроэкономика влияет на систему цен и снижает болезненное проявление инфляции. Эффективность микроэкономики определяет возможность поддерживать инфляцию на низком уровне. У предприятий меньше потребность в субсидиях, усиливающих дефицит государственного сектора.

Взаимосвязи между этими аспектами должны быть достаточно надежными и согласованными. Это и является одной из важнейших проблем государственного регулирования рыночных отношений в экономике.

В процессах развития экономики должны происходить коренные изменения как в обязанностях государства, так и в обязанностях и предприятия, и гражданина. В условиях рынка предприятия и организации сами обеспечивают эффективность и прибыльность

производства. Люди сами несут ответственность за поиск работы и реализацию своих возможностей. Государство призвано отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций, угрожающих социальной стабильности и безопасности страны.

При возникновении кризиса пути выхода из него, а затем и пути экономического роста определяются не силой и полновластием государства, а его способностью поощрять преобразования, соответствующие изменяющимся потребностям и условиям. Кризис всегда ведет к пересмотру устаревших представлений. В нем важно разглядеть ростки нового, вокруг которых и должны происходить изменения экономического и социального пространства.

Эта функция государства отражает демократические устои власти, заинтересованной в социально ориентированном характере преобразований и способной осуществлять политику в интересах общества в целом, а не каких-либо групп, кланов и элит. Власть должна быть своеобразным эффективно действующим механизмом развития экономики и общества, обеспечивающим деятельность администраций в соответствии с волей избирателей, защищающей общество от монополизации власти. Такой статус власти в значительной мере зависит от наличия государственного и общественного контроля действий власти.

Для осуществления такого контроля необходимо обеспечить ряд условий. Прежде всего это развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми и всех законов. В обществе, в котором не создана государственно-правовая система, гарантирующая силой закона предупреждение разрушительных конфликтов, растет теневая экономика. Занятые в ней люди, как известно, не сообщают органам статистики о своем хозяйственном обороте. Поэтому прямая, статистически полная и достоверная оценка масштабов теневой экономики невозможна. Это отражается на эффективности управления экономикой.

Важным условием государственного регулирования экономического развития выступает формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политическую стабильность и ориентацию на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Стратегия любых преобразований должна предусматривать предварительную оценку социальных последствий принимаемых решений, их корректировку и систему мер по смягчению и компенсации негативных последствий. Все это обуславливает необходимость нового подхода к управлению социально-экономическими процессами, в котором учитываются неопределенность результатов хозяйственных решений, а также факторы риска.

Использование концепции риска в регулятивной деятельности государства предполагает предвидение возможных критических ситуаций, оценку вероятных потерь для населения с выявлением их качественного и количественного характера в зависимости от масштабов и реальности их возмещения.

В разработке и реализации такой концепции заинтересовано само государство. В его распоряжении находятся огромные высоколиквидные материальные активы. Как собственник государство должно быть крайне заинтересовано в расширенном воспроизводстве принадлежащего ему промышленного и финансового капитала. Повышение доходности государственной собственности напрямую зависит от управления этой собственностью.

Свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах. Во-первых, это предприятия федерального подчинения. Согласно Гражданскому кодексу РФ федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения дел, учреждениям – на праве оперативного управления. Это необходимо для контроля использования государственной собственности, оценки эффективности

функционирования предприятий, в отношении учреждений – для оценки назначения их деятельности.

Государство реализует мониторинг финансового состояния и определяет перспективы развития предприятий и организаций, пути и формы реструктуризации производства, если это необходимо, его диверсификацию, определяет стратегические направления развития.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей участия в уставном капитале. Эти предприятия также являются объектами воздействия со стороны государства. Осуществляется оно путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства. При этом следует заметить, что чиновники не всегда отстаивают в них интересы государства, хотя получают от него заработную плату. Поэтому в условиях разрыва между доходами государственных представителей и руководителей предприятия возможно появление материальной зависимости государственных служащих от руководителей и голосование на общем собрании акционеров и в совете директоров в их интересах.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. Одним из направлений в этой области деятельности государства является продажа недвижимости для пополнения государственного бюджета.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. Вопрос о земле – это вопрос не только обеспечения стабильного дохода государственного бюджета, но и сохранения России в качестве устойчивой самостоятельной геополитической единицы. Его решение в немалой мере зависит от того, будут ли граждане страны осознавать свою сопричастность к единому общественному целому не только в государственно-политическом аспекте, но, что еще важнее, как к единому территориальному, экономическому, культурно-историческому и духовно-ценностному пространству. Для эффективного участия в экономической жизни общество должно быть владельцем тех ресурсов, на которых основывается жизнедеятельность всех его членов – земельных, водных и прочих природных ресурсов, включая полезные ископаемые, воздушное пространство и ландшафтно-рекреационные зоны.

Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах, где реализуются интересы работника, предприятия и государства. На практике нередко осуществляется передача федеральных предприятий в собственность субъектов РФ в счет погашения долга государства их бюджетам. Ведь предприятие – имущество, имеющее определенную стоимость. Однако следует понимать, что предприятие является основным структурообразующим элементом экономики. В процессе его функционирования соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, оно является источником удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах и местом приложения труда и усилий большинства трудоспособного населения страны. Это обстоятельство играет решающую роль в государственном регулировании социально-экономического развития.

#### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности - это:

- 1) мировое соглашение;
- 2) внешнее управление;
- 3) наблюдение;
- 4) финансовое оздоровление;
- 5) конкурсное производство.

2. Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения - это:

- 1) внешний управляющий;
- 2) конкурсный управляющий;
- 3) временный управляющий;
- 4) административный управляющий.

3. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают:

- 1) должник, кредитор, прокурор, и другие лица, в случаях, предусмотренных ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)";
- 2) любой субъект, участвующий в деле о банкротстве;
- 3) должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы

4. Требования кредиторов по текущим платежам в реестр требований кредиторов:

- 1) не включаются;
- 2) включаются;
- 3) включаются при условии, что их размер не превышает 5% от стоимости имущества должника

5. Дело о банкротстве рассматривается:

- 1) любым уполномоченным судом;
- 2) верховным судом;
- 3) арбитражным судом.

6. Задолженность по заработной плате, возникшая после принятия решения о признании должника банкротом погашается:

- 1) вне очереди;
- 2) в первую очередь;
- 3) во вторую очередь.

7. Обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в соответствии с действующим законодательством, погашаются:

- 1) вне очереди;
- 2) в первую очередь;
- 3) во вторую очередь;
- 4) третью очередь.

8. Основной целью введения процедуры наблюдения является

- 1) обеспечение сохранности имущества должника;
- 2) восстановление платежеспособности должника;
- 3) соразмерное удовлетворение требований кредиторов;
- 4) заключение соглашений о реструктуризации задолженности.

9. Заявление о признании должника банкротом подается в арбитражный суд:

- 1) только в письменной форме;
- 2) только в устной форме;
- 3) законом форма заявления не регламентирована.

10. Анализ финансового состояния должника в целях установления возможности восстановления платежеспособности должника и определения стоимости принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов проводит:

- 1) административный управляющий;
- 2) внешний управляющий;
- 3) временный управляющий;
- 4) конкурсный управляющий.

11. Финансовое оздоровление вводится на срок:

- 1) не менее чем 1 год;
- 2) не более чем 18 месяцев;
- 3) не более чем 2 года;
- 4) не менее чем 2 года.

12. План финансового оздоровления разрабатывается:

- 1) учредителями (участниками) должника или собственником имущества должника - унитарного предприятия;
- 2) собранием кредиторов;
- 3) должником;
- 4) административным управляющим;
- 5) уполномоченными органами.

13. По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления при наличии возможности восстановить платежеспособность должника арбитражный суд принимает:

- 1) определение о введении внешнего управления;
- 2) решение о признании должника банкротом;
- 3) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

14. Если в ходе конкурсного производства выявлена возможность восстановления платежеспособности должника, то возможно:

- 1) Введение внешнего управления, если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление и (или) внешнее управление;
- 2) Введение внешнего управления независимо от проводимых до этого процедур;
- 3) Введение финансового оздоровления независимо от проводимых до этого процедур.

15. Реализация конкурсной массы проводится путем:

- 1) организованной розничной продажи имущества;
- 2) проведения открытых торгов;
- 3) передачи имущества кредиторам, соответствующей по стоимости сумме долга.

16. Мирное соглашение заключается:

- 1) в любой форме;
- 2) форма мирного соглашения зависит от процедуры банкротства, в период действия которой оно заключается;
- 3) только в письменной форме.

17. Контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих осуществляет:

- 1) Министерство юстиции РФ;
- 2) Министерство финансов РФ;
- 3) Правительство РФ;
- 4) Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии

18. Погашение задолженности осуществляется в следующей последовательности:

- 1) Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 2. Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам 3. Расчеты с другими кредиторами;
  - 2) Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам 2. Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 3. Расчеты с другими кредиторами;
  - 3) Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 2. Расчеты с другими кредиторами 3. Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам.
19. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:
- 1) да;
  - 2) нет.
20. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:
- 1) да;
  - 2) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
  - 3) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
  - 4) нет.

Задание 2. Подготовьте доклады по предложенным темам.

1. Особенности антикризисной политики в зарубежных странах: США, Германии, Японии, Китайской народной республике (КНР) и др.
2. Сравнительный анализ современных систем законодательного регулирования банкротства в странах Европы, Америки и России.
3. Антикризисные управляющие в зарубежных системах несостоятельности и банкротства.
4. Роль государства и международных организаций в антикризисном управлении

Вопросы для обсуждения:

1. Возможно ли государственное регулирование кризисных ситуаций?
2. Может ли государство предотвратить кризис?
3. Назовите основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Перечислите методы государственного воздействия на состояние предприятий.
5. Назовите основные направления фискальной (бюджетно-налоговой) политики государственного регулирования.
6. Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?
7. Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования? В чем оно заключается?

**Список рекомендуемой литературы**

**Основная литература:**

9. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

10. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 6

Нормативно-правовые основы банкротства

**Цель:** раскрыть нормативно-правовые основы банкротства

**Знать:** процесс управления и технологий антикризисного управления предприятием; - антикризисные стратегии и тактические мероприятия по ликвидации кризиса на предприятии; □

- факторы, способствующие выходу организации из экономического кризиса;

**Уметь:** способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий;

**Владеть:** способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий инструментами управления и технологиями антикризисного управления предприятием

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

### Теоретическая часть

Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Признаки банкротства:

- наличие денежного долгового характера обязательств должника;
- неспособность гражданина и юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с момента даты их исполнения;
- наличие задолженности в отношении гражданина на сумму не менее 10 000 рублей, а юридические лица – не менее 100 000 рублей.

Нормативно-правовое регулирование несостоятельности (банкротства):

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, статья 65.
2. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», № 127-ФЗ, от 26 октября 2002г.
3. Процедуры несостоятельности: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство

Воздействие на должника на различных этапах процесса о несостоятельности осуществляется с помощью различных мер, прямо предусмотренных законом.

Первоначально это обеспечительные меры – наложение арестов на имущество должника, отстранение его от управления, анализ и установление финансового положения должника и др.

При наличии оснований для восстановления платежеспособности применяются восстановительные меры – репрофилирование производства, продажа предприятия (бизнеса), меры по признанию ряда сделок должника недействительными.

При признании должника банкротом применяются ликвидационные меры – выявление дебиторской задолженности должника, формирование конкурсной массы, ее реализация, удовлетворение требований кредиторов.

В целях предупреждения банкротства названные лица принимают меры, направленные на восстановление платежеспособности должника. Также данные меры могут быть приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

Виды восстановительных мер:

1. Досудебная санация – оказание финансовой помощи в размере, достаточном для восстановления платежеспособности должника, т.е. необходимом для погашения задолженности по денежным обязательствам и обязательным платежам;

2. Финансовое оздоровление;

3. Внешнее управления (судебная санация) – передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему с целью проведения восстановительных мероприятий под контролем кредитором и суда.

Процедуры банкротства – предусмотренная законодательством совокупность мер в отношении должника, направленных на восстановление его платежеспособности или ликвидацию.

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

Цель – обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния; установить – действительно ли должник не в состоянии удовлетворить требования кредиторов или исполнить обязанность по уплате



обязательных платежей в полном объеме на момент принятия арбитражным судом заявления о банкротстве. Это позволяет определить финансовое состояние должника и сохранить его имущество.

Процедура наблюдения вводится:

- если заявление подано самим должником - с момента принятия арбитражным судом заявления;
- если заявитель не сам должник – по результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя.

Правовые последствия введения процедуры наблюдения для должника:

- кредиторы не вправе обращаться к должнику в целях удовлетворения их требований в индивидуальном порядке;
- по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным со взысканием с должника денежных средств;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество должника, наложенные в ходе исполнительного производства, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения наблюдения судебных актов о взыскании задолженности по заработной плате; выплата вознаграждений по авторским договорам; об истребовании имущества из чужого незаконного владения; возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью;
- запрещается удовлетворение требований участника должника – юридического лица о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников, выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);
- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;
- не допускается прекращение денежных обязательств путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается установленная ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» очередность удовлетворения требований кредиторов.

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовое оздоровление вводится с момента утверждения арбитражным судом и на срок не более двух лет.

Правовые последствия введения данной процедуры:

- требования кредиторов по обязательствам, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены только в порядке, установленном ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»;
- ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов отменяются;
- ограничения должника в части распоряжения его имуществом (аресты и т.д.) могут быть наложены только в рамках процесса о банкротстве;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате; выплата вознаграждений по авторским договорам; об истребовании имущества из чужого незаконного владения; возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, возмещении морального вреда;
- запрещается удовлетворение требований участника должника – юридического лица о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников, выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;
- не допускается прекращение денежных обязательств путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается установленная ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» очередность удовлетворения требований кредиторов;
- не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за исполнение (ненадлежащее исполнение) денежных обязательств или обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

Внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

Основанием введения внешнего управления является решение собрания кредиторов. Также в ряде случаев допускается принятие решения и арбитражным судом.

Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев и может быть продлено не более чем на шесть месяцев.

Правовые последствия введения процедуры:

- руководитель должника отстраняется от занимаемой должности (управления предприятием), управление делами возлагается на внешнего управляющего;
- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника;
- снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
- введение моратория на удовлетворение требований кредиторов. Это позволяет использовать суммы, предназначенные для исполнения денежных обязательств, на проведение соответствующих организационных и экономических мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния должника.

Мораторий – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Внешний управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных полномочий, установленных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

В результате конкурсного производства прекращается существование юридического лица или предпринимательской деятельности гражданина.

Цель конкурсного производства – за счет реализации имущества должника распределить полученные средства в определенной законом очередности среди кредиторов должника.

Основание открытия конкурсного производства – признание должника банкротом по решению арбитражного суда.

Срок – не может превышать одного года, арбитражный суд вправе продлить этот срок еще на шесть месяцев.

Правовые последствия открытия конкурсного производства:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек, процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженностей должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;

- вводятся ограничения на совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника либо влекущих передачу его имущества в пользование третьими лицами;
- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника;
- все требования к должнику могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства, кроме требований о признании права собственности, взыскании морального вреда, истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности, текущих обязательств (коммунальных и эксплуатационных);
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства, если иное не установлено ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Исполнительные документы передаются судебными приставами конкурсному управляющему;
- определенные правовые последствия для руководителя должника: с момента принятия решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства руководитель должника не вправе осуществлять какие-либо функции, отнесенные к ведению руководства, если на стадии наблюдения и в период внешнего управления отстранения руководителя должника от занимаемой должности проведено не было. В связи с открытием конкурсного производства прекращаются и полномочия собственника имущества должника – унитарного предприятия;
- арбитражным судом назначается конкурсный управляющий.

Конкурсный управляющий – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий, установленных ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Расчеты с кредиторами производятся за счет конкурсной массы. Конкурсную массу составляет все имущество должника, имеющаяся у него на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства.

Мировое соглашение.

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела в целях прекращения производства по делу путем достижения соглашения между должником и кредиторами. Оно состоит в заключении должником и кредитором на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве добровольного соглашения об улаживании имущественного спора на определенных ими условиях.

Сторонами мирового соглашения являются должник, конкурсные кредиторы, уполномоченные органы.

Допускается участие в соглашении третьих лиц – лиц, принимающих на себя часть обязательств должника или обеспечивающих исполнение этих обязательств. После вступления соглашения в силу такие лица становятся его стороной как гражданско-правового договора.

Соглашение заключается в письменной форме. Его содержание определяется характером договоренностей. Которые были достигнуты сторонами. Оно содержит положения двух видов:

1. обязательные (существенные) условия: размер, порядок, сроки исполнения обязательств должника и (или) прекращение обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга;
2. дополнительные условия (могут быть включены по желанию сторон): информация о способах выплаты долга; рассрочка исполнения обязательств, уступка прав требования и др.

Решение о заключении соглашения принимается простым большинством голосов конкурсных кредиторов по сумме требований.

Последствия утверждения мирового соглашения:

1. соглашение вступает в силу с момента вынесения судом соответствующего определения. Для сторон (должник, кредиторы, третьи лица, участвующие в его заключении) оно обязательно, односторонний отказ не допускается;
2. если соглашение утверждено в ходе внешнего управления, мораторий на удовлетворение требований кредиторов прекращается, утверждение мирового соглашения в ходе конкурсного производства влечет прекращение действия последствий его открытия;
3. с даты утверждения соглашения прекращаются полномочия управляющего;
4. утверждение соглашения влечет погашение задолженности перед кредиторами, в том числе перед кредиторами по обязательным платежам.

### Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- 1) гибкость и адаптивность;
- 2) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- 3) диверсификация управления;
- 4) снижения централизма;
- 5) усиление интеграционных процессов;
- 6) все вышеперечисленное;
- 7) только а,б,д;
- 8) только а,в,д.

2. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- 1) повышает;
- 2) снижает;
- 3) не влияет.

3. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- 1) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- 2) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- 3) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- 4) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

4. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- 1) объективные и субъективные;
- 2) количественные и качественные;
- 3) краткосрочные и долгосрочные;
- 4) обратимые и необратимые;
- 5) все вышеперечисленное.

5. Решение о ликвидации предприятия принимают ...

- 1) арбитражный управляющий
- 2) кредиторы
- 3) суд РФ
- 4) местные органы государственной власти

5) собственник предприятия

6. Виды схем реструктуризации

- 1) межгосударственные
- 2) местные
- 3) внесудебные
- 4) региональные
- 5) государственные
- 6) налоговые
- 7) судебные

7. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

- 1) микроуровне
- 2) макроуровне

8. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей:

- 1) конфликт
- 2) мотивация
- 3) целеполагание
- 4) соперничество

9. В процессе развития кризиса на предприятии вначале появляются:

- 1) факторы кризиса;
- 2) причины кризиса;
- 3) симптомы кризиса;
- 4) все одновременно.

10. Процесс исследования кризиса и разработки мероприятий по его ликвидации называется:

- 1) распознавание кризиса;
- 2) диагностика кризиса;
- 3) антикризисное управление;
- 4) все одновременно;
- 5) санация.

11. На стадии стабилизации наиболее частой причиной кризисов на предприятии является:

- 1) большая зависимость от конъюнктуры рынка;
- 2) сложные коммуникационные связи;
- 3) недостаток ресурсов
- 4) большие удельные затраты из-за значительных расходов на рекламу.
- 5) ответ «1» и «4»
- 6) нет правильного ответа

12. К процедурам предотвращения банкротства, установленным законом, относятся:

- 1) реструктуризация;
- 2) конкурсное производство;
- 3) санация;
- 4) ликвидация
- 5) ответ 1) и ответ 3)

б) нет правильного ответа.

13. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если:

- 1) не выполняет договорные обязательства;
- 2) не выполняет обязательства и (или) обязанности в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения
- 3) на его имущество обращено взыскание по решению суда
- 4) сумма обязательств должника – юридического лица превышает 100 тыс. руб. в совокупности
- 5) одновременное выполнение условий пункта 2) и 4)
- б) нет правильного ответа

14. Показатели финансовой устойчивости рассчитываются по данным:

- 1) баланса предприятия
- 2) актива баланса
- 3) пассива баланса
- 4) отчета о прибылях и убытках
- 5) формы №1 и №2
- б) нет правильного ответа

15. Дебиторская задолженность отражается в:

- 1) активах баланса предприятия
- 2) пассивах баланса предприятия
- 3) собственном капитале
- 4) отчете о прибылях и убытках
- 5) отчете о движении капитала
- б) нет правильного ответа

16. Для повышения мотивации сотрудников фирмы в условиях кризиса рекомендуется использовать формы:

- 1) морального стимулирования
- 2) материального стимулирования
- 3) скорее «1», чем «2»
- 4) скорее «2», чем «1»
- 5) ответ «1» и «2»
- б) нет правильного ответа

17. Для снижения уровня противодействия (сопротивления) персонала антикризисной программе следует:

- 1) вовлекать персонал в управление процессом выхода из кризисов
- 2) вовлекать персонал в процесс разработки антикризисной программой
- 3) использовать различные формы стимулирования персонала
- 4) ответ «1» и «2»
- 5) ответ «2» и «3»
- б) ответ «1», «2» и «3»

18. Внутренней причиной финансовой несостоятельности является:

- 1) рост дебиторской и кредиторской задолженности
- 2) недостаточность инвестиций в наукоемкие производства
- 3) несовершенство хозяйственного права

4) условия экспорта и импорта

19. Планирование в области персонала является инструментом:

- 1) реинжиниринга
- 2) инжиниринга
- 3) корпоративной культуры
- 4) управления человеческими ресурсами

20. Экономический кризис порождает...

- 1) депрессия;
- 2) снижение деловой активности;
- 3) спад производства;
- 4) циклическое развитие экономики.

Задание 2. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. История зарождения института несостоятельности (банкротстве)
2. Становление российского законодательства о несостоятельности (банкротстве)
3. Субъектный состав отношений, возникающих при проведении процедур несостоятельности (банкротстве)
4. Государственное регулирование оценочной деятельности и деятельности саморегулируемых организаций оценщиков.
5. Полномочия органов управления саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите механизм законодательного регулирования кризисных ситуаций.
  2. Назовите основные нормативные акты, регламентирующие процесс банкротства в нашей стране.
  3. Как определяет банкротство должника Закон о несостоятельности?
  4. Каковы законодательные признаки банкротства организации должника?
  5. Перечислите лиц, участвующих в деле о банкротстве.
  6. Кто обладает правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом?
  7. Перечислите права арбитражного управляющего.
  8. Назовите обязанности арбитражного управляющего.
- Перечислите основания для признания кредитной организации банкротом.

### Список рекомендуемой литературы

#### Основная литература:

11. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

12. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### **Практическое занятие 7**

#### Процедура и диагностика банкротства

Цель: изучить процедуру и диагностику банкротства

**Знать:** методику анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** анализировать результаты деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия инструментами анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- навыками оценки влияния человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

Теоретическая часть



Диагностика банкротства применяется для предупреждения финансового краха. Она подразумевает комплексный анализ работы предприятия, включая управленческую деятельность, оборот средств и внешние факторы.

Этот инструмент применяется управляющими и руководителями фирм по инициативе собственников и кредиторов. Выгода диагностики заключается в минимизации расходов на преодоление кризиса, в предугадывании кризисных явлений и недопущении последствий и в подборе наиболее эффективных решений по итогам анализа.

Хотя процесс диагностики и является отдельной статьёй затрат, он позволяет избежать действительно серьёзных убытков и полной несостоятельности.

#### Диагностика банкротства предприятия — процесс и инструменты.

Диагностика банкротства применяется на разных этапах кризисных явлений, а её результаты не всегда говорят о целесообразности досудебной санации. Это значит, что в ряде случаев выгоднее закрыть предприятие, ведь именно этот шаг позволит сохранить ликвидность капиталов и исполнить обязательства.

Собственник, проигнорировавший инструмент диагностики, может до последнего пытаться удержать фирму на плаву, а в это время финансовые активы потеряют всякую ценность. Не обладая соответствующим опытом, он также рискует пропустить факторы, вызвавшие кризис. В ходе диагностики специалистами изучаются:

- признаки банкротства, говорящие о наличии кризиса;
- внешние и внутренние факторы, ставшие причиной кризиса;
- конкретные риски банкротства и их масштабы.

К итогам финансового, управленческого или экономического анализа вероятности банкротства организации применяются математические модели. Антикризисные управляющие используют коэффициенты ликвидности, конкурентоспособности и платёжеспособности предприятия. Чтобы избежать выявленных подводных камней, разрабатывается оптимальная программа, даются заключения.

Диагностика имеет смысл не только на предварительном этапе. Во время процедур банкротства арбитражные управляющие занимаются аналогичным анализом с целью выявления источника кризиса. Несмотря на уже назревшее банкротство, могут иметься все шансы преодолеть фактическую стадию и не допустить ликвидации.

Внутренние причины являются наибольшей долей факторов, приведших компании к банкротству. Именно на них направлено большинство финансовых моделей в диагностике. Можно выделить и самые распространённые в практике виды банкротств:

- Вследствие неконкурентоспособности;
- Из-за управленческого кризиса;
- Вызванное дефицитом (оборотных средств, материалов, инвестиций);
- Нелегитимное банкротство и агрессивный захват предприятия. Читайте здесь классификацию преднамеренного банкротства по УК РФ.

Диагностика банкротства предприятия всегда направлена на поиск факторов, влияющих на платёжеспособность, то есть на суть кризиса. Диагностика по ранним признакам. Начальными признаками, по которым можно предугадать финансовый крах, являются превышение кредиторской задолженности над возвратом дебиторской и увеличение доли заёмных средств в обороте. Не менее важна и интенсивность оборота продукции. Общий же набор признаков будущего банкротства можно сформировать в 3 группы:

- Прямо влияющие на стоимость имущества объекта, обесценивая его ввиду устаревания или технического несовершенства.
- Вызывающие дефицит оборотных и хозяйственных средств или дефицит контрагентов (покупателей, поставщиков).

- Непропорционально увеличивающие задолженность перед контрагентами и государством (кредиты, займы).

По совокупности признаков можно понять, какие явления ведут компанию к банкротству и как этому можно помешать.

Однако предприятия различаются не только по причинам, ведущим их к кризису, но и по своему подходу к денежному обороту. Финансовая политика предприятия может быть агрессивной или консервативной, что также может вызывать негативные явления в конкретном случае. Инструменты текущей диагностики. Если диагностика проводится несвоевременно и нужно определить кризис в настоящий момент, для чего применяют коэффициенты платёжеспособности:

- текущая ликвидность (продаваемость) имущества предприятия;
- доля собственных оборотных активов (деньги и материалы).

Эти коэффициенты говорят антикризисному специалисту, способна ли организация удовлетворить все обязательства в законные сроки. Покрытие обязательств рассчитывается из достаточности ликвидных капиталов и возможности произвести продукцию за собственные средства.

Существуют общепринятые значения и формулы для расчёта коэффициентов. Когда значения меньше рекомендованных, считается, что объект несостоятелен в определённой степени.

Текущая ликвидность активов высчитывается как результат деления стоимости оборотных активов на краткосрочные обязательства. Её значение не должно опускаться ниже 2.0, то есть оборотных средств всегда должно быть в два раза больше, чем краткосрочных пассивов.

Достаточность собственных оборотных активов рассчитывается из их доли в общих оборотных средствах. Это значение не должно быть меньше 0.1, иначе означает полную зависимость предприятия от привлечённых производственных средств. Инструменты предварительной диагностики. Если диагностика проводится на этапе профилактики, предварительно, рассматриваются коэффициенты перспективной финансовой устойчивости. Наиболее показательным считается коэффициент автономии фирмы.

Коэффициент автономии рассчитывается как доля собственного капитала к полной стоимости организации. Он раскрывает, насколько фирма зависима от кредиторов полной своей собственностью. Финансовые модели в диагностике банкротства. Особенность диагностики банкротства заключена в том, что показателей, которые могут приблизить предприятие к несостоятельности, целый спектр. Их можно лишь поверхностно разбросать по группам.

Для оценки текущего состояния предприятия используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа, расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Валовой финансовый результат компании представляет собой сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, подразделений, товарных групп. Чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам:

платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует предприятие на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которого не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости предприятия можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.

Платежеспособность предприятия определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера.

Ликвидность предприятия определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. .

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности предприятия включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы.

Наиболее важные для выхода из уже состоявшегося кризиса:

- Показатель текущей прибыли;
- Планируемый доход;
- Абсолютная ликвидность активов.

К сожалению, лишь трёх показателей недостаточно для глубокой диагностики, а полный перечень существенно затрудняет расчёты. Отсюда финансистами выведены специальные уравнения для диагностики.

Коэффициенты являются лишь малой частью системы диагностики, как и показатели. Для эффективного анализа применяют их совокупности — финансовые модели. Разработаны модели в конце XX века на основе статистики обанкротившихся компаний.

Необходимость прогнозирования кризиса. Для банкротства небольших компаний в нашей стране характерна ликвидация по упрощённой процедуре в большинстве случаев. Это означает, что предприятия попросту не имеют средств на проведение санации, оплату труда арбитражных специалистов и так далее. Однако стоимость объекта не падает до нуля сразу же.

Можно сказать, что игнорирование инструмента диагностики держит глаза собственников на реальную ситуацию закрытыми. Это связано с тем, что при малой численности штата лишь немногие руководители нанимают постоянных специалистов по финансовому аудиту. В итоге складывается впечатление, будто банкротство наступает неожиданно.

## Вопросы и задания

Задание 1. Выберите правильный ответ на задание тестового характера.

1. Реализация конкурсной массы проводится путем:

- 1) организованной розничной продажи имущества;
- 2) проведения открытых торгов;
- 3) передачи имущества кредиторам, соответствующей по стоимости сумме долга.

2. Мирное соглашение заключается:

- 1) в любой форме;
- 2) форма мирного соглашения зависит от процедуры банкротства, в период действия которой оно заключается;
- 3) только в письменной форме.

3. Контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих осуществляет:

- 1) Министерство юстиции РФ;
- 2) Министерство финансов РФ;
- 3) Правительство РФ;
- 4) Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии

4. Погашение задолженности осуществляется в следующей последовательности:

- 1) Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 2. Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам 3. Расчеты с другими кредиторами;
- 2) Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам 2. Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 3. Расчеты с другими кредиторами;
- 3) Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, компенсация морального вреда 2. Расчеты с другими кредиторами 3. Расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, выплата вознаграждений по авторским договорам.

5. Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

- 1) да;
- 2) нет.

6. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии:

- 1) да;
- 2) да, в случае возникновения негативных внешних факторов;
- 3) да, в случае возникновения негативных внутренних факторов;
- 4) нет.

7. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- 1) гибкость и адаптивность;

- 2) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- 3) диверсификация управления;
- 4) снижения централизма;
- 5) усиление интеграционных процессов;
- 6) все вышеперечисленное;
- 7) только а,б,д;
- 8) только а,в,д.

8. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

- 1) повышает;
- 2) снижает;
- 3) не влияет.

9. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- 1) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- 2) провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;
- 3) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- 4) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

10. Причины возникновения кризиса подразделяются на:

- 1) объективные и субъективные;
- 2) количественные и качественные;
- 3) краткосрочные и долгосрочные;
- 4) обратимые и необратимые;
- 5) все вышеперечисленное.

11. Решение о ликвидации предприятия принимают ...

- 1) арбитражный управляющий
- 2) кредиторы
- 3) суд РФ
- 4) местные органы государственной власти
- 5) собственник предприятия

12. Виды схем реструктуризации

- 1) межгосударственные
- 2) местные
- 3) внесудебные
- 4) региональные
- 5) государственные
- 6) налоговые
- 7) судебные

13. Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...

- 1) микроуровне
- 2) макроуровне

14. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей:

- 1) конфликт
- 2) мотивация
- 3) целеполагание
- 4) соперничество

15. В процессе развития кризиса на предприятии вначале появляются:

- 1) факторы кризиса;
- 2) причины кризиса;
- 3) симптомы кризиса;
- 4) все одновременно.

16. Процесс исследования кризиса и разработки мероприятий по его ликвидации называется:

- 1) распознавание кризиса;
- 2) диагностика кризиса;
- 3) антикризисное управление;
- 4) все одновременно;
- 5) санация.

17. На стадии стабилизации наиболее частой причиной кризисов на предприятии является:

- 1) большая зависимость от конъюнктуры рынка;
- 2) сложные коммуникационные связи;
- 3) недостаток ресурсов
- 4) большие удельные затраты из-за значительных расходов на рекламу.
- 5) ответ «1» и «4»
- 6) нет правильного ответа

18. К процедурам предотвращения банкротства, установленным законом, относятся:

- 1) реструктуризация;
- 2) конкурсное производство;
- 3) санация;
- 4) ликвидация
- 5) ответ 1) и ответ 3)
- 6) нет правильного ответа.

19. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если:

- 1) не выполняет договорные обязательства;
- 2) не выполняет обязательства и (или) обязанности в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения
- 3) на его имущество обращено взыскание по решению суда
- 4) сумма обязательств должника – юридического лица превышает 100 тыс. руб. в совокупности
- 5) одновременное выполнение условий пункта 2) и 4)
- 6) нет правильного ответа

20. Показатели финансовой устойчивости рассчитываются по данным:

- 1) баланса предприятия

- 2) актива баланса
- 3) пассива баланса
- 4) отчета о прибылях и убытках
- 5) формы №1 и №2
- 6) нет правильного ответа

Задание 2. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. Опишите функции ликвидационной комиссии при банкротстве ликвидируемого должника
2. Особенности проведения процедуры банкротство отсутствующего должника.
3. Условия проведения торгов, предусмотренные Федеральным Законом «О несостоятельности (банкротстве)» при проведении процедуры – внешнее управление.
4. Очередность удовлетворения требований кредиторов при процедуре - конкурсное производство.
5. Особенности управления имуществом гражданина
6. Проблемы позиционирования российских кредитных организаций на внешнем и внутреннем рынке в условиях вхождения РФ во всемирную торговую организацию.
7. Меры, принимаемые Правительством Российской Федерации по предупреждению банкротства стратегических предприятий и организаций.
8. Специальные нормы, регламентирующие особенности проведения процедур банкротства для профессиональных участников рынка ценных бумаг.
9. Особенности финансового оздоровления и внешнего управления сельскохозяйственных и рыболовецких организаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие процедуры банкротства устанавливает Закон о несостоятельности (банкротстве)?
2. С какой целью в ходе наблюдения проводится анализ финансового состояния должника?
3. Какие процедуры банкротства применяются относительно кредитных организаций?
4. Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе?
5. Можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития?
6. Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации?
7. В чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии?
8. Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

### Список рекомендуемой литературы

#### Основная литература:

13. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.
14. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ;

Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://eonline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 8

#### Человеческий фактор антикризисного управления

Цель: раскрыть особенности влияния человеческого фактора в антикризисном управлении

**Знать:** методику анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** -анализировать результаты деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия инструментами анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

-навыками оценки влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

#### Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия



Антикризисное управление имеет предмет воздействия - факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, 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 способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т. е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.

Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятным, если иметь в виду, что лидерство - это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.

Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды - ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Есть хорошее выражение «... с ним я могу пойти в разведку». Разведка - это совокупность непредсказуемых экстремальных ситуаций, преодолеть которые могут только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу. Так же работает человеческий фактор и в антикризисном управлении.

Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Хорошей иллюстрацией необходимости и эффективности такой системы является положение с атомными электростанциями. Прежде их работа контролировалась по многим показателям, которые характеризовали противоречивые процессы работы реактора. Оценивать его состояние было сложно, устанавливать необходимые дисциплинарные требования к персоналу также. Момент наступления кризисной ситуации был приблизительным и опасные режимы возникали неожиданно, часто непредвиденно.

Сегодня разработана новая система мониторинга работы атомного реактора, которая построена на сравнительно простой визуальной оценке его состояния: оператор наблюдает за симметрией картинка на экране компьютера, которая отражает соотношение основных показателей антикризисного функционирования атомной электростанции. Появление нарушений симметрии - признак возникновения ситуаций, опасных с точки зрения возможного кризиса.

Аналогичный мониторинг кризисных ситуаций может быть и в системе антикризисного управления. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов.

Конфликт как метод управления в кризисной ситуации.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Для организаций, переживающих кризис, разрушительные последствия конфликта особенно нежелательны. Но вместе с тем конструктивный конфликт - единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса,

освоении нововведений немислима без конфликтов. При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

- инициирование изменений, обновления, прогресса;
- ясное представление назревшей проблемы и создание благоприятной почвы для ее решения вследствие предания гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу, а также аргументирования, четкой формулировки и выражения интересов;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и как следствие - экономия рабочего времени и средств организации;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности принятому в результате этого конфликта решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;
- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или уменьшающих ее значимость;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт урегулируется в результате взаимодействия сторон. Приводящее к согласию честное соперничество увеличивает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;
- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое определение их интересов и позиций;
- преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности», формирование у работника свободомыслия и развитие индивидуальности;
- выработка у участников конфликта навыков относительно безболезненного решения потенциальных проблем;
- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов.

Антикризисное развитие - это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного (с позиций интересов человека) развития.

Только человек может иметь цель и интересы. Именно они являются основой распознавания и преодоления кризисов.

Человеческий фактор кризисных ситуаций проявляется не только в отношении человека к кризису, но и в управлении кризисом на разных этапах его проявления, возникновения, протекания.

Управление - это деятельность человека, которая определяется его качествами: опытом, образованием, отношением к действительности и людям, методологическими подходами и т.д.

Будучи объективным явлением, кризис всегда несет в себе факторы человеческой природы - менталитет, культуру, интересы, общественное сознание, уровень образования, мировоззрение.

Человеческий капитал - это запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности. Мотивации, образование, жизненный опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

В отличие от вещественного человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставаться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности. В антикризисном управлении человеческий капитал проявляется в следующих факторах

- профилактика кризисных ситуаций (качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие

циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности);

- стабилизирующий фактор (образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, им меньше свойственны панические настроения, расслабленность, недисциплинированность);

- ускорение процесса выхода из кризиса.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий.

#### Вопросы и задания

Задание 1. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении
2. Процесс развития конфликта
3. Антикризисное управление конфликтами
4. Система антикризисное управление персоналом
5. Антикризисная политика в управлении персоналом
6. Принципы антикризисного управления персоналом
7. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении
8. Модель менеджера антикризисного управления
9. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

#### Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте четыре основных типа организационной культуры.
2. Какие задачи выполняются функциональные подсистемы?
3. Опишите основные элементы, входящие в состав кадровой политики.
4. Назовите и опишите четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.
5. Права и обязанности работника
6. Права и обязанности работодателя
7. Стили ведения переговоров.

#### Список рекомендуемой литературы

##### Основная литература:

15. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии  
Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

16. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-
2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 9

Стратегия и тактика антикризисного управления

Цель: рассмотреть стратегию и тактику антикризисного управления

**Знать:** методику анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** -анализировать результаты деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия инструментами анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

-навыками оценки влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий

ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия
-------	---

### Теоретическая часть

В зависимости от экономического и финансового состояния предпринимательской структуры с целью обеспечения ее устойчивого развития могут применяться различные стратегии антикризисного управления, в том числе стратегии восстановления, поворота и выхода.

Необходимость применения стратегии восстановления заключается в ликвидации последствий кризиса и обеспечении возврата предпринимательской структуры к предкризисному состоянию в части ее деловой активности, экономической и финансовой устойчивости.

Применение стратегии поворота обусловлено тем, что кризис обостряет наиболее слабые стороны деятельности организации и нередко вызывает необходимость коренных изменений в содержании ее миссии, структуры, технологии, вплоть до смены ее отраслевой принадлежности и масштабов деятельности.

В случае, если очевидной оказывается невозможность применения в антикризисном управлении как стратегии восстановления, так и стратегии поворота, то вариантом его обеспечения выступает стратегия выхода, основой которой служит минимизация ущерба.

Выбор хозяйственным менеджментом конкретной антикризисной стратегии также определяется комплексом факторов внешнего и внутреннего характера, их сложившимся сочетанием и возможными изменениями в перспективе.

Антикризисная стратегия восстановления основывается на учете и рациональном использовании комплекса факторов: внешнего окружения: характер проявления кризиса; структура рынка отрасли; стабильность цен; сегменты спроса; наличие вертикальной интеграции. внутренних факторов: позиция хозяйственных менеджеров; положение с затратами в отрасли; доля рынка; патенты и лицензии.

Антикризисная стратегия поворота состоит из совокупности следующих частных стратегий:

- сокращения расходов;
- изменения ценообразования;
- переориентации;
- разработки нового товара;
- рационализации ассортимента товаров;
- сосредоточения на продажах и рекламе.

Антикризисная стратегия выхода из кризиса может быть осуществлена за счет следующих действий:

- минимизации ущерба;
- изъятия инвестиций;
- выкупа предпринимательской структуры у собственника.

По содержательным характеристикам и способам осуществления, кроме перечисленных видов антикризисных стратегий выделяют стратегию маркетинговую, производственную (ресурсную), инновационную, инвестиционную, кадровую, стратегию снижения издержек производства и обращения, аграрную, промышленную.

Маркетинговая стратегия представляет собой деятельность, связанную с формированием реальной величины спроса на свой товар, воздействием на потребителя с целью побуждения его к приобретению товара, разработкой реальных и гибких программ действий организации на конкурентном рынке. С учетом этого, маркетинговая антикризисная программа должна содержать комплекс мероприятий, стабилизирующих ее положение на конкретном рынке и выход из кризиса неплатежеспособности.

Достижение целей маркетинговой антикризисной программы производится определенным набором средств маркетинга, которые представляют собой совокупность факторов, обеспечивающих реализацию «комплекса маркетинга», основу которого составляют товар; цена; методы распределения, коммуникации.

Анализ положения организации на рынке и ее реальных возможностей укрепления там своего положения, в первую очередь, производится путем изучения факторов маркетинговой микросреды организации: надежности партнеров и поставщиков, формирования новых и поддержания действующих контактов с потребителями, стратегии конкурентов, их логики поведения на конкретных рынках, а также их преимуществ и слабых сторон. На уровне маркетинговой макросреды изучается проявление объективных экономических тенденций развития, научно-технические, социальные, демографические и культурные процессы, действие которых нужно учитывать с целью определения более жизнеспособной маркетинговой стратегии развития организации.

Помимо перечисленных ранее методов изучения рыночной ситуации, в разработке маркетинговой стратегии особое место принадлежит мониторингу (непрерывному наблюдению за экономическими явлениями и процессами), причем как внешней, так и внутренней среды организации. Он позволяет своевременно уловить сигналы об ухудшении положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности. Однако такие сигналы могут быть и положительного свойства, свидетельствующие о реально возникшей у организации возможности укрепления своего положения на рынке за счет происходящих прогрессивных изменений во внешней или внутренней среде. Своевременная информация об этом позволит скорректировать в нужном направлении намеченные ранее стратегии и программы развития организации, в том числе и маркетинговые. Производственная (ресурсная) стратегия представляет собой программу управленческих долговременных действий, содержащую набор правил, регламентирующих процессы формирования и использования производственных ресурсов предприятия (фондов, персонала, финансов, земли).

В составе этой стратегии выделяются две подсистемы управления ресурсами (производством):

- централизованная (строгая управленческая вертикаль в единой организации, построенная на соподчиненности уровней);
- децентрализованная (рассредоточение управления ресурсами и производством по подразделениям, дочерним фирмам, совместным предприятиям, стратегическим центрам хозяйствования);
- смешанная.

Однако могут быть стратегии, основанные на совместном использовании элементов централизованной и децентрализованной производственной (ресурсной) стратегии.

В условиях кризиса организации персонал, несмотря на чрезвычайно высокую кадровую динамику, составляет ее главное наполнение.

Отсюда кадровая стратегия определяется способом управления персоналом, избранным в организации. Кадровая стратегия организации включает:

- оценку персонала в кризисной динамике;
- планирование перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной);
- прием и увольнение работников;
- общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях;
- профилактику конфликтов.

Эти функции антикризисного менеджмента находятся в тесной взаимообусловленности. Так, планирование кадрового состава организации на близкую и



отдаленную перспективу базируется на оценке персонала в его кризисной динамике; прием новых и увольнение ставших лишними работников исходит из запланированной структуры; общая профессиональная подготовка и обучение работе в кризисных условиях, профилактика конфликтов являются средством достижения целей, стоящих перед организацией в каждый конкретный момент и совершенствования ее кадровой стратегии в целом.

Финансовая стратегия ставит своей целью оптимизацию движения финансовых и денежных потоков, что предполагает своевременное выполнение следующих мероприятий:

- проведение переоценки имущественного комплекса, позволяющей получить его достоверные стоимостные параметры. Ориентировочно это может привести к снижению стоимости имущества, экономии в налогообложении организации, уменьшения амортизационных отчислений, позволит избежать лишних налоговых потерь при продаже имущества;
- инвентаризация всего имеющегося оборудования и машин с целью выявления наличия используемых объектов, потенциально используемых, подлежащих списанию и реализации. Понятно, что от третьей группы машин и оборудования нужно как можно скорее избавиться, что обеспечит некоторый приток средств, а при отдаленной перспективе практического использования второй группы оборудования нужно применять режим консервации оборудования, имеющий своей целью снижение амортизационных отчислений.

Для погашения просроченной кредиторской задолженности в процессе применения финансовой стратегии пересматриваются отношения с партнерами, закрепляются отношения с наиболее перспективными из них, идет поиск новых выгодных партнеров и т.д.

Необходима мобилизация резервов, которые могут обеспечить финансовую устойчивость организации в перспективе. Это: поиск новых стратегических партнеров и разрыв с неперспективными партнерами, что может улучшить распоряжение своими неиспользуемыми площадями, способствовать частичной реанимации основной производственной деятельности организации за счет улучшения сбытовой деятельности и повышения качества перспективных видов продукции, товаров, развивать собственную товаропроводящую сеть.

Основные этапы разработки антикризисной стратегии. Для успешной реализации стратегических и тактических мер антикризисного управления организацией (в том числе и организацией-должником) необходима определенная логически обоснованная последовательность действий, предполагающая выполнение их в несколько этапов. Возможная последовательность разработки и реализации антикризисной стратегии:

- первый этап - создание специализированной рабочей группы, квалификация участников которой позволяет выявить и решать проблемы организационного, управленческого, экономического и финансового характера (членами этой группы могут быть как наиболее квалифицированные специалисты организации, так и, в случае отсутствия таковых, привлеченные сторонние специалисты);
- второй этап - разработка системы возможных мероприятий по антикризисному управлению с учетом их целесообразности и своевременности проведения и принятие решения или о введении конкретной системы антикризисного управления, или о необходимости разработки качественно иных целей и идей развития организации. В случае, если органами управления организации признано необходимым введение в действие предложенной системы антикризисного управления, включается следующий этап;
- третий этап - разработка механизма управленческих решений антикризисного характера через принятие антикризисной программы, как системы мер по

недопущению кризисного состояния (смягчить, отодвинуть, предупредить кризисное состояние), выводу организации из кризиса (в том числе и снять его негативные последствия);

- четвертый этап - подбор конкретных исполнителей по всем элементам антикризисной программы, способных успешно решать поставленные в ней задачи;
- пятый этап - непосредственная организация выполнения намеченных антикризисной программой задач и принятие необходимых для этого управленческих решений;
- шестой этап - оценка и анализ выполнения принятых управленческих решений. При этом изучаются полученные результаты, сопоставляются с программными данными, устанавливаются причины, вызвавшие конкретные позитивные или негативные их отклонения относительно предполагаемых в антикризисной программе, вносятся необходимые коррективы;
- седьмой этап - установление степени выполнения намеченной антикризисной программы, а также целесообразность дальнейшего осуществления антикризисного управления и перечень его основных содержательных моментов.

Может, однако, оказаться, что проведенная работа по антикризисному управлению организацией не принесла ожидаемого эффекта. В таком случае принимается решение о проведении законодательно установленных процедур банкротства.

#### Разработка тактических мероприятий по ликвидации кризиса

Тактические мероприятия антикризисного характера представляют собой комплекс управленческих, экономических, технологических действий, принятие которых необходимо для достижения организацией, в том числе и агропромышленного комплекса, стратегической цели и не противоречит избранной тактике.

Для нейтрализации, уменьшения негативных последствий возникновения кризисных ситуаций используется различная тактика - пассивная или активная. При выборе пассивной руководствуются соображениями желательного самопогашения кризисной ситуации, что возможно лишь в том случае, если она не приняла еще угрожающего характера. В противном случае требуется выбор активной тактики, то есть активизация управленческих решений антикризисного характера, повышение их оперативности и действенности.

На практике существует достаточно хорошо отработанный набор таких мероприятий.

К тактическим антикризисным мероприятиям можно отнести:

- максимально возможное, не противоречащее целям и задачам организации, сокращение непроизводительных расходов;
- налаживание и укрепление хозяйственной, финансовой и трудовой дисциплины;
- совершенствование штатного расписания, упорядочение численности персонала в четком соответствии со сложившимися объемами производства и продаж, совершенствование организационной структуры (закрытие неэффективных подразделений, их перепрофилирование);
- обеспечение сбалансированности ресурсов с уменьшаемыми объемами производства и сбыт неконкурентоспособной продукции;
- активные маркетинговые исследования;
- выявление и использование внутрихозяйственных резервов;
- модернизацию технологии и оборудования;
- повышение качества продукции и, соответственно, цен на нее;
- пересмотр условий договоров купли-продажи с точки зрения защиты собственных интересов;
- совершенствование работы с дебиторами и кредиторами;

- ужесточение внутривозрастного контроля и учета движения и использования материальных и финансовых ресурсов;
- повышение квалификации имеющихся специалистов (или привлечение сторонних высококлассных специалистов) и другие меры, определяемые спецификой организации и ее отраслевой принадлежностью.

Приведенный перечень тактических мероприятий антикризисного характера может быть существенно расширен и дополнен (или сокращен) в зависимости от складывающейся текущей ситуации и перспектив развития организации, однако разработка, принятие и исполнение их жизненно важно для организаций, особенно организаций-должников, поскольку позволяет своевременно избежать значительных экономических и финансовых потрясений, сохраниться в рыночном пространстве соответствующих территорий.

#### Вопросы и задания

Задание 1. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. Разработка и реализация антикризисной стратегии.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.
3. Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении.
4. Стратегии и тактика маркетинга в кризисной ситуации.
5. Способы управления дебиторской задолженностью.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов организации.
7. Взаимосвязь тактических и стратегических мер антикризисного управления в организации.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации.
2. Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. Регулирование кредитных отношений.
3. Оперативная и стратегическая реструктуризация для финансового оздоровления предприятия
4. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.
5. Пересмотр миссии и системы целей предприятия. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
6. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии.

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература:

17. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.

18. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-

2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с.

### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

## Практическое занятие 10

Ключевые факторы антикризисного управления

**Цель:** раскрыть ключевые факторы антикризисного управления

**Знать:** методику анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Уметь:** анализировать результаты деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- оценивать влияние человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

**Владеть:** способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия инструментами анализа результатов деятельности производственных подразделений при диагностике кризиса в организации;

- навыками оценки влияния человеческого фактора на возможность выхода предприятия из кризисной ситуации.

Формируемые компетенции

Индекс	Формулировка:
--------	---------------

ПК-7	ПК-7 готовностью осваивать и эксплуатировать новое оборудование, принимать участие в налаживании, технических осмотрах, текущих ремонтах, проверке технического состояния оборудования и программных средств
ПК-9	ПК-9 способностью анализировать технологический процесс как объект управления
ПК-11	ПК-11 способностью организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации труда и осуществлении природоохранных мероприятий
ПК-12	ПК-12 способностью систематизировать и обобщать информацию по формированию и использованию ресурсов предприятия

#### Теоретическая часть

Всем известно, что любая деятельность, связанная с управлением всегда, но в разной степени имеет рисковый характер.

Само определение риска имеет очень многофакторную природу и в первую очередь оно связано с такими понятиями: вероятность и неопределенность. Риск – это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль – «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток – проигрыш;
- 2) нулевой;
- 3) положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль – выигрыш.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

В практике менеджмента существуют характеристики риска:

- 1) правомерность риска – его вероятность находится в пределах нормативного уровня;
- 2) приемлемость риска – вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определенный рубеж;
- 3) степень риска – величина риска и его вероятность. Выделяют четыре степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- 4) уровень риска – определяется отношением величины ущерба к затратам на реализацию и подготовку риск-решения. Измеряется он от нуля до единицы. Если значение выше единицы, то риск считается неоправданным;
- 5) вероятность риска – измеряется в пределах от 0 до 1. В общем, каждый вид риска имеет верхние и нижние границы вероятности.

Приведем примеры управленческого риска:

- 1) финансовый риск: чаще всего выражен в объеме потерь доходности ценных бумаг из-за финансового кризиса, снижении валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации;
- 2) инвестиционный риск заключается в неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода;
- 3) маркетинговый риск развития фирмы бывает выражен в потере доли рынка, в падении объема продаж и размера прибыли;

4) производственный риск образуется в результате превышения текущих расходов по сравнению с бизнес-планом в результате непредвиденных ситуаций: недопоставки материалов, простоев оборудования.

Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны.

Экономические:

- 1) утрата богатства нации;
- 2) падение конкурентоспособности страны;
- 3) снижение инвестиционной привлекательности экономики;
- 4) сокращение доли ВВП на душу населения;
- 5) повышение уровня инфляции;

Социальные:

- 1) падение уровня образованности населения;
- 2) снижение материальной обеспеченности населения;
- 3) повышение смертности и заболеваемости населения;
- 4) сложная демографическая ситуация;

Экологические:

- 1) загрязнение окружающей среды;
- 2) эрозия почвы, вырубка лесов;

Политические:

- 1) угроза возникновения национальных конфликтов;
- 2) моратории.

Многие из этих рисков соответствуют кризисному положению экономики нашей страны.

Существуют риски, которые наиболее часто повторяются в процессе деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) риск, связанный с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране;
- 2) риск падения научного потенциала;
- 3) риск утраты престижа предприятия;
- 4) риск падения качества продукции;
- 5) риск потери кадрового потенциала;
- 6) риск изменения внешних факторов;
- 7) риск снижения управляемости.

Антикризисное управление риском.

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления. В связи с этим возникает потребность в создании системы управления рисками с привлечением опытных «риск-менеджеров», которые являются специалистами по управлению рискованных ситуаций.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата. Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Управленческий риск исследуется целенаправленным процессом управления, у которого имеются организационные, экономические, информационные, временные, правовые и социальные параметры. Информационный аспект заключается в преобразовании информации об источниках и фактах неопределенности, информации об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в таких процессах, как производство и реализация продукции. Затем эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска.

Также мы получаем информацию и об отрицательном воздействии деятельности на социальные и экологические условия жизни.

Изучим функции и средства управления, которые характеризуют процесс управления риском. Поговорим о стадиях процесса выработки и реализации рискованных решений. Главенствующую роль в них занимает информационный анализ, который включает в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как диагностика ситуации. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить, основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления основывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия решения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, является организация и реализация. Ее основная задача – реализация риск-решения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Также существуют основные средства воздействия, используемые при управлении риском. Стратегия управления – это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей риск-менеджера предприятия. Критерии выбора риск решения определяют границы правомерности в зависимости от объема продаж, размера затрат, инфляции и изменения цен. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь. Сюда входит страхование и другие различные защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными. И в конце осуществляется оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка риска является частью оценки эффективности.

При управлении организациями возникают организационно-управленческие звенья. К ним относятся такие, как прогнозирование и экспертиза рисков, консультационные службы. Самым простым решением принято считать введение на предприятие должности рискменеджера и создание органа, который координирует действия по управлению основными видами риска.

Невероятно большое значение в антикризисном менеджменте приобретает профессионализм в управлении риск-ситуациями. Часто уровень риска в большей степени зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом.

Для успешного управления риском необходимо:

- 1) система информационного обеспечения, соответствующая мировым тенденция развития информационных технологий;
- 2) управленческое образование персонала;
- 3) профессиональные навыки.

Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Технопарки – дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии.

Технопарки принято делить на:

- 1) исследовательские – удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;
- 2) промышленные – занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- 3) технологические – помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научно-технических разработок.

#### Вопросы и задания

Задание 1. Подготовьте доклад по предложенным темам.

1. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
2. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления предприятием.
3. Инновационный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
4. Антикризисная инвестиционная политика.
5. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении предприятия.
6. Планирование и моделирование деятельности предприятия в кризисной ситуации.
7. Работа с персоналом на предприятии, находящемся в кризисном положении.
8. Зарубежный опыт антикризисного управления.
9. Методы повышения инвестиционной привлекательности предприятия.
10. Антикризисное управление предприятием, работающим в сфере услуг: маркетинг, финансы, нововведения и др.
11. Реализация инновационного потенциала организации в условиях кризиса.
12. Система оценки конкурентоспособности предприятия и вероятные причины убыточности российских предприятий.
13. Усовершенствование и производственный инжиниринг в антикризисном организационно-производственном менеджменте.
14. Антикризисные реформы в Германии после второй мировой войны (Людвиг Эрхард).
15. Социальные конфликты на предприятии: причины, методы преодоления.
16. Передовые инструменты управления персоналом. Использование их возможностей для обеспечения бескризисного развития организации (коучинг, НЛП и др.).
17. Каким должен быть менеджер по антикризисному управлению (желаемые качества, стиль поведения и т.д.)?
18. Диагностика кризисных предприятий.
19. Стабилизационная программа.
20. Основные аспекты бескризисного развития предприятий.
21. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне предприятий.
22. Причины, методы преодоления и последствия кризисов на уровне государств.
23. Теории кризисов. Психологическая теория кризисов Шумпетера.

#### Вопросы для обсуждения:

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. Корпоративность. Лидерство. Оперативность



и гибкость управления. Стратегия и качество антикризисных программ. Человеческий фактор. Система мониторинга кризисных ситуаций.

### Список рекомендуемой литературы

#### Основная литература:

1. Алексашкина, Е. И. Антикризисное управление на предприятии Электронный ресурс : Учебное пособие / Е. И. Алексашкина, В. Л. Василёнок, В. В. Негреева. - Антикризисное управление на предприятии, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 92 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397. Экземпляров неограничено.
2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59 Экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

1. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием : учебник / О.В. Вишневская. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 313 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.307-309. - ISBN 978-5-222-14001-
2. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием : выпускная квалификационная работа / И.О. Ищенко ; Российская академия предпринимательства ; Кафедра менеджмента. - Москва, 2016. - 63 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 57-59

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента