



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



**Кафедра финансово-экономического и тылового
обеспечения**

Лекция № 1

«Антикризисное управление»

ЛИТЕРАТУРА

- **Основная:**

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



- **Дополнительная:**

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

Учебные вопросы:

- 1. Система антикризисного управления
- 2. Понятие, факторы и причины кризисов в организации

Вопрос 1.

- **Система антикризисного управления** включает совокупность взаимосвязанных элементов - целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств и др.
- Исходный пункт формирования системы антикризисного управления - определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования.

- **Главной целью** создания и приведения в действие системы антикризисного управления на предприятии является проведение его структурной перестройки в соответствии с потребностями рынка. Эта цель разворачивается в иерархическую последовательность целей и задач.

систему основных целей антикризисного управления, к которым относятся:

- предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятия.

- Система антикризисного управления на предприятии является составным элементом управления предприятием и включает в себя обеспечивающую и функциональную части. Первую составляют подсистемы организационного, методического, нормативного и правового обеспечения. Функциональная часть объединяет функции управления кризисными ситуациями и представляет собой комплекс экономических и организационных методов, обеспечивающих решение задач диагностики финансового состояния предприятия, контроля и своевременного упреждения и предотвращения приближающихся кризисных ситуаций, финансового оздоровления и преодоления состояния неплатежеспособности.

Основными задачами процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства являются:

- анализ финансового состояния предприятия и его прогноз на предстоящий период;
- своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- мониторинг внешней и внутренней среды предприятия и прогноз ее развития;
- обнаружение ранее незаметных признаков грядущего неблагополучия предприятия.

Как показывает мировая практика, указанные цели и задачи достигаются при соблюдении следующих принципов:

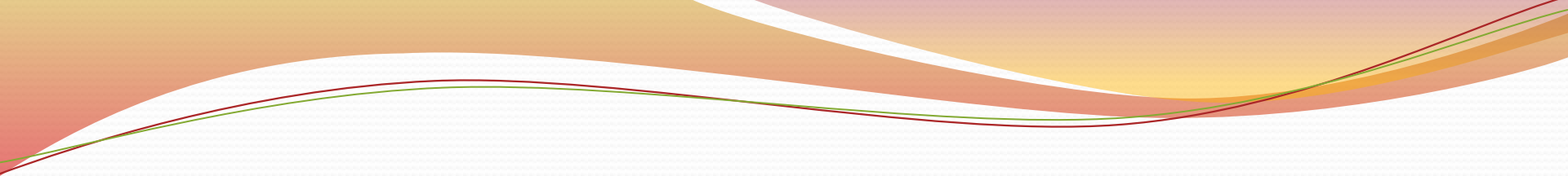
- Установление стабильных единых и надежных для всех хозяйствующих субъектов коммерческих взаимоотношений, прав и обязанностей в ситуации несостоятельности предприятия.
- Предоставление возможности должникам, выполняющим обязательства, возобновления своей деятельности.
- Введение системы мер безопасности при банкротстве и экономическом спаде.
- Создание системы мер возрождения бизнеса.
- Создание механизма регулирования финансовых дел выполняющих свои обязательства должников в целях возможности оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса.

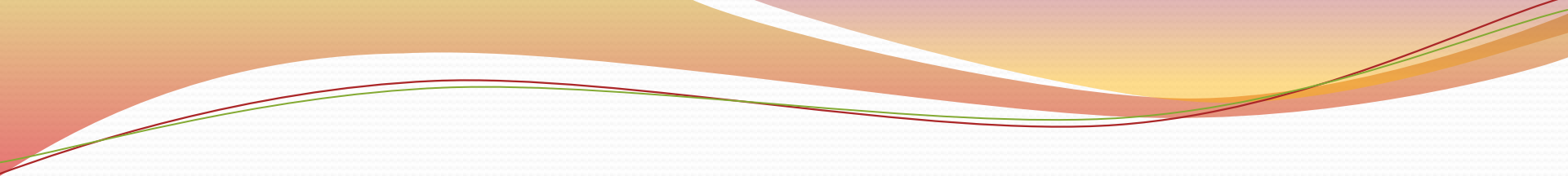
Важными факторами для обеспечения стабильности работы предприятия является:

- Создание коммерческой и правовой систем для поощрения работы надежных партнеров и формирование приемлемой процедуры разрешения финансовых споров.
- Ограждение правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала предприятий и насаждения споров и тяжб.
- Сохранение в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности.
- Создание таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы антикризисного управления в случае ликвидации обанкротившихся предприятий и позволять справедливо распределять активы должника.

- Таким образом, система антикризисного управления носит оберегающий характер и нацелена на поддержку предприятия, которое имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.



- 
- Тактика предприятия
 - Защитная
 - Сокращение расходов
 - Сокращение персонала
 - Наступительная
 - Модернизация

- 
- Основным сводным документом финансового оздоровления предприятия является антикризисный бизнес-план, в котором анализируются процессы изменения предприятия, показывается, каким образом руководство намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства.

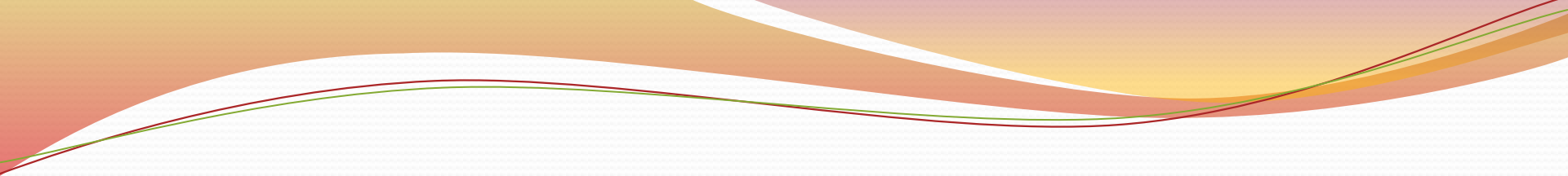
- **Первая задача**, решаемая бизнес-планом, необходима руководству и всему персоналу предприятия. Она заключается в том, чтобы обосновать правильность выбора цели, связанной с производством, или тех изменений в этом производстве, которые позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынке и рентабельной работы предприятия.
- **Вторая задача**, решаемая с помощью бизнес-плана, - убедить инвестора принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризисной ситуации. Именно для внешнего инвестора, а им может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо, и составляется бизнес-план в случае, когда предприятие находится в состоянии несостоятельности.

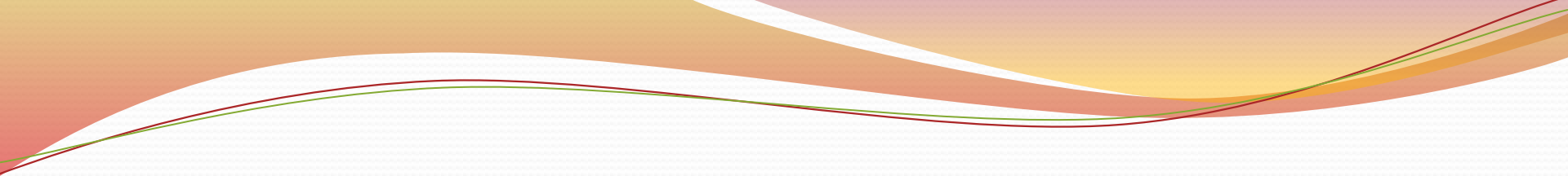
- *В настоящее время основные усилия предприятий должны быть нацелены на предотвращение фактических банкротств. Важно отличать фактическое банкротства, завершающееся ликвидацией предприятия и распродажей его имущества, от процедуры банкротства, направленной на то, чтобы не довести предприятие до "летального исхода". О ликвидации речь должна заходить только тогда, когда предприятие абсолютно убыточно. Как правило, система антикризисного управления включает в себя мероприятия, которые позволяют избежать ликвидации предприятия.*

Вопрос 2.

- **Организация** — это некоторое относительно обособленное структурное звено в общей экономической системе. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для организации общего результата работы.

● Практика показывает, что кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому на организацию постоянно воздействуют как внешние факторы, определяемые воздействием общих циклов экономики, так и внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития.

- 
- Этапы возникновения кризиса можно представить следующей цепочкой: **причины —> симптомы —»факторы.**
 - Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

- 
- **Причина кризиса** — события или явления, вследствие которых появляются симптомы и далее факторы кризиса.
 - **Фактор кризиса** — событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Кризис организации: его виды, фазы и последствия

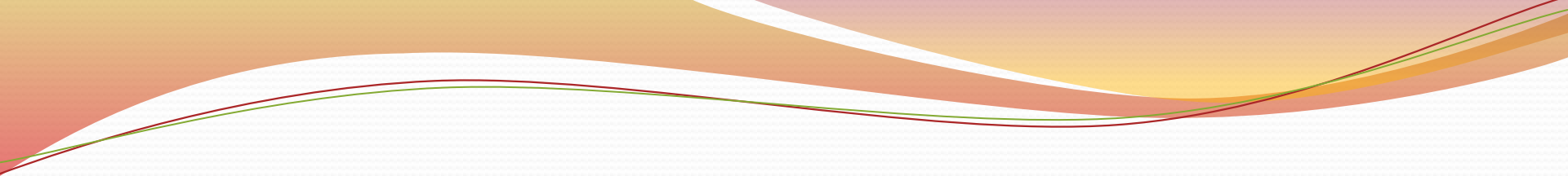
- *Кризис - это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.*



- Применительно к организации кризисы можно классифицировать следующим образом:
- *технологический* (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;
- *социальный* (социально-управленческий), возникает в результате появления между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве;
- *финансовый*, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, не эффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;
- *организационный* — возникает в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;
- *информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;
- *кризис взаимодействия* между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации.

Фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации.

- **I фаза** — спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка.
- **II фаза** — дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке).
- **III фаза** — депрессия — приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).
- **IV фаза** — восстановление финансового равновесия, оживление производства — восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.
- **V фаза** — рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.
- **VI фаза** — поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

- 
- Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностями;
- объемами инвестиций и доходами по ним и т. п.

Возможные последствия наступления кризисного состояния организации:

- **1. Позитивные**
- Ослабление кризиса
- Финансовое оздоровление организации (преодоление кризисного состояния)
- Сохранение организации как юридического лица
- Реструктуризация (преобразование) организации
- **2. Негативные**
- Усиление кризиса
- Переход к новому кризису
- Ликвидация организации (распродажа имущества организации)
- Смена собственника

Банкротство организации: его виды, цель и последствия

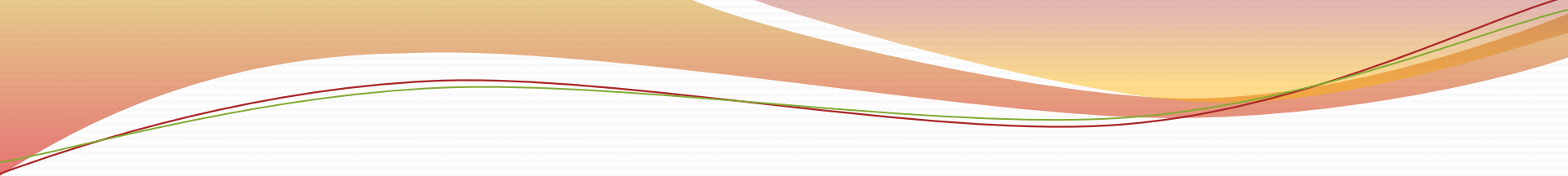
- *Реальное банкротство организации*
- *Временное, условное банкротство*
- *Преднамеренное (умышленное) банкротство*
- *Фиктивное банкротство — это ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам либо получения скидки с долгов, либо для передачи готовой продукции, не пользующейся спросом на рынке для погашения долгов.*

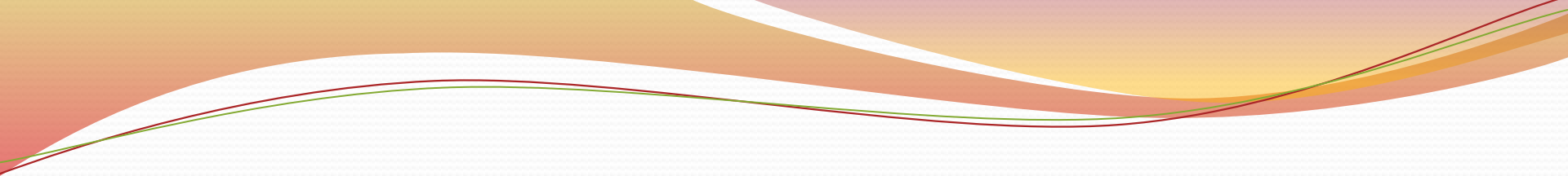
В дореволюционной России несостоятельность организаций по законодательству различалась следующим образом:

- *несчастливая, или неосторожная* — характеризовалась как несостоятельность не по вине собственников;
- *злая, или злонамеренная* — характеризовалась как несостоятельность по вине собственников;
- *расточительная несостоятельность, или простое банкротство* — характеризовалась как несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;
- *корыстное, или тяжкое, банкротство* — характеризовалось как несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

Стадии банкротства

- **I стадия.** Зарождение финансовой неустойчивости, появление негативных явлений в хозяйственной деятельности предприятия.
- **II стадия.** Возникновение финансовой неустойчивости (начальная стадия финансовой неустойчивости).
- **III, IV стадии.** Устойчивая (длительная) и хроническая финансовая неустойчивость.
- **V стадия.** Банкротство организации.
- Организация не может своевременно оплачивать долги как в полном объеме, так и частично, и банкротство становится юридически очевидным.

- 
- **Банкротство организации** - это результат негативного влияния разнообразных внешних и внутренних факторов развития организации в рыночных условиях.

- 
- Если организации практически не могут или слабо влияют на негативные воздействия внешней среды, то влияние внутренних факторов является результатом управленческих решений администрации организации.

В числе факторов **внешней среды** рекомендуется выделить такие группы, как:

- *Общеэкономические*, которые определяют влияние состояния экономики страны.
- *Государственные*, т. е. факторы, определяющие, как влияет государство, его правовая, налоговая и другие системы на деятельность организации.
- *Рыночные* (влияние факторов рынка).
- *Прочие*.

К факторам внутренней среды развития организации рекомендуется отнести следующие группы:

- *Операционные* (производственные и управленческие).
- *Финансовые* (результат нерациональной финансовой политики).
- *Инвестиционные*, связанные с неэффективной инвестиционной политикой организации.
- *Прочие*.

- Система антикризисного управления включает совокупность взаимосвязанных элементов - целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств и др.

