

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Антикризисное управление: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. Государственное регулирование кризисных ситуаций управления. Институт банкротства предприятий и банков в экономике России

Экономическая история свидетельствует о том, что кризисное состояние характерно для всякой организации в процессе ее эволюции и сигнализирует о накоплении в ней определенной, критической массы «замедлителей» (сдерживающих факторов), устранить или активизировать которые необходимо либо для продолжения воспроизводственного процесса (функционирования организации), либо для перехода ее в иное качество. В кризисное состояние организация, как правило, входит достаточно длительный период по мере накопления «замедлителей». Выход из него может быть как мгновенным (ступенчатым) в результате разовой акции (дефолта, объявления банкротом, поглощения, смены профиля деятельности, дробления и др.), так и продолжительным в ходе эволюционных преобразований.

В антикризисном менеджменте одним из принципиальных моментов является определение степени устойчивости организации. Это обусловлено необходимостью выяснить, на каком отдалении от точки катастрофы находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий.

По своей сущности всякий менеджмент должен быть антикризисным, т.е. предупреждающим разрушение организации. Исключение составляют те случаи, когда высшее руководство запланировало перевод компании в другое качество (в том числе самоликвидацию).

Другие действия по разрушению организации принципиально возможны в основном на нижних этажах управленческой вертикали. Однако подобное призваны профилактировать высшие эшелоны организационной структуры.

При вхождении организаций и неустойчивое состояние управления ими на достаточно длительный период приобретает определенные особенные черты, что дает основание и выделять его в особый тип управления - антикризисный менеджмент. Некоторые авторы выделяют «кризисное управление» в специальный тип менеджмента.

В общем плане всякое управление организацией призвано предупреждать ее разрушение. Причем кризисное состояние внешней среды косвенного и прямого воздействия (кризис экономики страны, кризис отрасли, банковский кризис, кризис поставщиков, покупателей и др.) не всегда должно вызывать кризисное состояние взаимодействующей с ней организации. Эффективный менеджмент может нейтрализовать негативные факторы внешней среды и обеспечить бескризисное функционирование фирмы. Напротив, вызванное прежде всего внутренними, а также некоторыми внешними причинами неравновесное (несбалансированное), а следовательно, неустойчивое состояние организации (фирмы) можно квалифицировать как кризисное.

Особенной, формой кризисного состояния организации считают ее состояние на этапе начала деятельности, поскольку оно также характеризуется высокой степенью неустойчивости и может быть кардинально изменено путем слабых воздействий (внешних и внутренних).

В предбанкротном состоянии организации ее менеджмент имеет определенные специфические особенности, главными из которых являются ограниченные финансовые ресурсы и время их реализации, а также повышенная степень риска управленческих решений (поскольку даже небольшая их неточность может привести к банкротству).

Цели и характер деятельности организации, вступившей в процедуру банкротства, претерпевают качественные изменения, сосредоточиваясь в основном на непроизводственных реализационных операциях, и обеспечивающий их осуществление менеджмент имеет специфические особенности и может именоваться банкротным, а соответствующие управляющие - менеджерами по банкротству (применяемое некоторыми авторами название «антикризисные управляющие» несколько отдалено от сущности выполняемых функций, которые в основном сводятся к распродажам имущества и возврату долгов).

Таким образом, кризисное состояние организации представляет собой сложное экономико-

технологическое явление, занимающее достаточно широкую полосу в ее жизненном цикле. Для такого состояния характерна пониженная устойчивость организации, поэтому в данный период возникает необходимость в специальном (антикризисном) менеджменте.

Специфика управления компанией в условиях внутреннего финансового кризиса состоит в необходимости использования в управлении методов и подходов, значительно отличающихся от руководства в нормальных условиях. АКУ не должно сводиться только, например, к простому повышению производительности труда, сокращению издержек, поиску новых рынков приложения капитала, расширению или сужению ассортиментных линий, повышению качества продукции и менеджмента, реструктуризации активов и пассивов компании, совершенствованию маркетинговой политики и т.д. Все эти задачи необходимо решать постоянно, независимо от того, в каком положении находится компания. АКУ требует от менеджеров проведения необычных и нетрадиционных (а иногда даже и неприемлемых) для нормального состояния мероприятий. Состав и набор таких средств, конечно же, зависит от конкретных причин и ошибок, которые привели к финансовым затруднениям в фирме. Однако основным отличием эффективных антикризисных мероприятий является повышенный риск проводимых операций, недопустимый при обычных условиях.

Статья 65. ГК РФ определяет несостоятельность (банкротство) юридического лица:

1. Юридическое лицо, за исключением казенного предприятия, учреждения, политической партии и религиозной организации, по решению суда может быть признано несостоятельным (банкротом). Государственная корпорация или государственная компания может быть признана несостоятельной (банкротом), если это допускается федеральным законом, предусматривающим ее создание. Фонд не может быть признан несостоятельным (банкротом), если это установлено законом, предусматривающим создание и деятельность такого фонда.

Признание юридического лица банкротом судом влечет его ликвидацию.

2. Основания признания судом юридического лица несостоятельным (банкротом), порядок ликвидации такого юридического лица, а также очередность удовлетворения требований кредиторов устанавливается законом о несостоятельности (банкротстве).

Согласно Федеральному Закону РФ «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.2002 № 127-ФЗ) несостоятельность (банкротство) это - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст.2, п1)

Рыночные реформы 1991 — 1992 гг. обострили этот вопрос. В результате этого постановлением Верховного Совета РФ от 19 ноября 1992 г. был принят Закон Российской Федерации №3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», вступивший в силу с 1 марта 1993 г., который ознаменовал собой качественный поворот в указанной проблеме.

Начиная с 1993 г. количество возбужденных дел о банкротстве предприятий растет в геометрической прогрессии.

Лекция 2. Законодательство о несостоятельности (банкротстве) в Российской Федерации

Общие положения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) в Российской Федерации».

В экономической литературе встречаются разночтения категорий «несостоятельность» и «банкротство». Если подходить с философских позиций, то первое слово (несостоятельность) можно охарактеризовать как состояние или обратимый процесс, а второе (банкротство) — как случившийся необратимый факт перемены состояния. К примеру, «в США лицо, в отношении которого возбуждены процедуры банкротства, во время производства считается несостоятельным, а после судебного решения может быть признано банкротом».

Несмотря на то, что формулировка понятия «несостоятельность» различна в разных странах, под общим определением этой категории понимается удостоверенная судом абсолютная неплатежеспособность должника. судебное признание должника несостоятельным базируется на критериях неплатежеспособности или неоплатности. неоплатность в качестве критерия несостоятельности не может быть объективной оценкой, так как она не отражает экономическое

состояние, обязательно влекущее к кризису. неплатежеспособность в экономической литературе подразделяется на практическую (временную) и абсолютную (хроническую).

Практическая неплатежеспособность вызвана отсутствием или недостаточностью денежных средств для погашения своих обязательств в данный момент времени.

Абсолютная неплатежеспособность характеризуется таким превышением пассива над активом, при котором должник при обычном ведении дел не может выполнить свои обязательства в срок. Именно абсолютная неплатежеспособность и называется несостоятельностью того или иного хозяйствующего субъекта.

Лекция 3. Процедуры банкротства предприятий и кредитных организаций

Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Институт банкротства включает в себя:

банкротство — инструмент, который призван цивилизованным путем выводить из строя неработающие хозяйственные единицы;

- банкротство-механизм как комплекс ликвидационных и реабилитационных процедур, применяемых по отношению к участникам рыночной экономики в случае установленного факта их несостоятельности.

По российскому действующему законодательству банкротство и несостоятельность — синонимы. Такая однозначность упрощает многие вопросы практического менеджмента. Тем не менее, для полноты восприятия сущности указанного явления сделаем небольшой экскурс в историю и посмотрим на современные дела у соседей за рубежом.

Виды и порядок осуществления процедур банкротства.

Процедуры банкротства имеют строгое логическое описание. Они начинаются с подачи заявления о признании должника банкротом и заканчиваются прекращением производства по делу о несостоятельности. Согласно статье 27 Закона № 127-ФЗ, при рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

Закон № 127-ФЗ определяет условия и порядок возбуждения дела должником, а также устанавливает обязанность по подаче им заявления о банкротстве. Такая обязанность возникает, когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения в полном объеме денежных обязательств должника перед другими кредиторами.

Если какое-либо предприятие ликвидируется без применения процедуры банкротства, но в ходе этого процесса выясняется, что стоимость имущества недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, орган, осуществляющий ликвидацию, также обязан подать в суд заявление о банкротстве.

Правом подачи заявления в суд наделен не руководитель, а орган, уполномоченный принимать решения о ликвидации. На руководителе же лежит обязанность исполнить такое решение.

Должник уведомляет о своем заявлении всех кредиторов, с тем чтобы они могли вступить в дело уже на первом заседании суда.

Как указано в Законе № 127-ФЗ, конкурсные кредиторы — кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Особенности банкротства кредитных организаций. Последствия возникновения оснований для осуществления мер по предупреждению банкротства для кредитной организации

Лекция 4. Процедуры банкротства индивидуальных предпринимателей

Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 476-ФЗ утверждает порядок рассмотрения дел о банкротстве граждан, регулирует процедуру и условия реструктуризации долгов гражданина, реализации их имущества и определяет последствия банкротства. Закон вступит в силу уже с 1 июля 2015 года.

Кто может быть признан банкротом и что это дает. Заявить о признании гражданина банкротом можно, если требования к нему составляют не менее чем пятьсот тысяч рублей и указанные требования не исполнены в течение трех месяцев. Сделать это может как сам должник-заемщик, так и его кредиторы. Заявление о признании гражданина несостоятельным (банкротом) подается в суд по месту жительства гражданина. В заявлении должны быть изложены обстоятельства, свидетельствующие о неплатежеспособности гражданина.

Сам гражданин вправе подать в суд заявление о признании его банкротом при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии исполнить денежные обязательства в установленный срок. При этом он обязан обратиться в суд с заявлением о признании его банкротом в случае, если удовлетворение требований кредиторов приводит к невозможности исполнения обязательств перед другими кредиторами и размер таких обязательств и обязанности в совокупности составляет не менее чем пятьсот тысяч рублей.

Дело о банкротстве гражданина также может быть возбуждено после его смерти или объявления его умершим. Данное дело может быть возбуждено по заявлению конкурсного кредитора или уполномоченного органа. Права и обязанности гражданина в деле о его банкротстве в случае его смерти или объявления его умершим осуществляют наследники гражданина, а до их определения осуществляет исполнитель завещания или нотариус по месту открытия наследства.

Равным образом может быть признан банкротом и индивидуальный предприниматель. После завершения расчетов с кредиторами индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, освобождается от дальнейшего исполнения требований кредиторов.

При банкротстве могут быть применены следующие меры – реструктуризация долгов, продажа имущества должника и мировое соглашение. Имеет смысл более подробно рассмотреть первые две процедуры. В случае реструктуризации составляется специальный план, содержащий сведения о порядке и сроках пропорционального погашения в денежной форме требований и процентов на сумму требований всех конкурсных кредиторов.

Все имущество гражданина, имеющееся на дату принятия решения суда о признании гражданина банкротом и введении реализации имущества гражданина, составляет конкурсную массу. В нее не входит лишь личное имущество должника. Общая стоимость имущества гражданина, которое исключается из конкурсной массы, не может превышать десять тысяч рублей. В конкурсную массу может включаться имущество гражданина, составляющее его долю в общем имуществе, и кредитор вправе предъявить требование о выделе доли гражданина в общем имуществе для обращения на нее взыскания.

С даты признания гражданина банкротом все права в отношении имущества, составляющего конкурсную массу, в том числе на распоряжение им, осуществляются только финансовым управляющим от имени гражданина и не могут осуществляться гражданином лично. В свою очередь сделки, совершенные гражданином лично в отношении имущества, составляющего конкурсную массу, являются ничтожными.

Последствия банкротства.

Во-первых, банкротство влечет для граждан возникновение определенных ограничений на совершение юридически значимых действий. Например, в течение пяти лет с даты признания гражданина банкротом он не вправе принимать на себя обязательства по кредитным договорам и договорам займа без указания на факт своего банкротства.

В течение пяти лет с даты признания гражданина банкротом дело о его банкротстве не может быть возбуждено по заявлению этого гражданина. В противном случае правило об освобождении гражданина от обязательств не применяется. Неудовлетворенные требования кредиторов, по которым наступил срок исполнения, могут быть предъявлены в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Также в течение трех лет гражданин, объявленный банкротом, не может занимать должности в органах управления юридического лица, иным образом участвовать в управлении юридическим лицом. Что касается банкрота-индивидуального предпринимателя, то в течение пяти лет с даты признания его банкротом он не вправе осуществлять вообще любую предпринимательскую деятельность.

Во-вторых, возможны ограничения и личных, неимущественных прав. Так, в случае признания гражданина банкротом суд вправе вынести определение о временном ограничении права на выезд гражданина из Российской Федерации. Временное ограничение права на выезд действует до даты вынесения определения о завершении или прекращении производства по делу о банкротстве гражданина. Правда, при наличии уважительной причины, по которой требуется выезд гражданина из страны, с учетом мнения кредиторов и финансового управляющего суд вправе досрочно отменить временное ограничение права на выезд.

Лекция 5. Диагностика вероятности банкротства организации

В результатам диагностики принимаются решения:

- о признании структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным;
- о наличии реальной возможности у предприятия - должника восстановить свою платежеспособность;
- о наличии реальной возможности утраты платежеспособности предприятия, когда оно в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Указанные решения принимаются вне зависимости от наличия установленных законодательством внешних признаков несостоятельности предприятия.

1. Показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса предприятия являются:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса).

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить либо утратить свою платежеспособность в течение определенного периода.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента

текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на установленный период восстановления (утраты) платежеспособности.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:

коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;

коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

При наличии установленных в пункте 5 настоящего приложения оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, в случае, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенный исходя из значения периода восстановления платежеспособности, равного шести месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение больше единицы, может быть принято решение о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.

При отсутствии установленных оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, в случае, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенный исходя из значения периода утраты платежеспособности, равного трем месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение меньше единицы, может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами (об утрате платежеспособности предприятия).

Решение о признании структуры баланса неудовлетворительной может быть отложено на срок, определяемый ФСФО, если в порядке, определенном абзацем 1 пункта 6 настоящего приложения, установлено наличие реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия.

Анализ баланса предприятия производится на основании:

- баланса за последний отчетный период, а также баланса на первое число текущего месяца (если дата составления этого баланса не совпадает с датой окончания последнего отчетного периода), представляемых руководством предприятия и заверенных в установленном порядке;

- баланса предприятия за последний отчетный период, представляемого налоговыми органами в случае непредставления в установленные сроки соответствующих документов руководством предприятия.

Информация, содержащаяся в полученных в указанном порядке документах, является достаточной для принятия решения по определению неудовлетворительной структуры баланса предприятия.

(конец Постановления)

Понятие банкротства правомерно рассматривать в трех значениях:

1) как одно из возможных последствий, проявлений несостоятельности;

2) как частный случай несостоятельности, когда неплатежеспособный должник совершает уголовно наказуемые деяния;

3) как несостоятельность, перешедшая из сферы права в сферу экономики, т.е. возможность воздействия на собственность должника с целью ее трансформации легитимным путем.

Статья 65. ГК РФ определяет несостоятельность (банкротство) юридического лица:

1. Юридическое лицо, за исключением казенного предприятия, учреждения, политической партии и религиозной организации, по решению суда может быть признано несостоятельным (банкротом). Государственная корпорация или государственная компания может быть признана несостоятельной (банкротом), если это допускается федеральным законом, предусматривающим ее создание. Фонд не может быть признан несостоятельным (банкротом), если это установлено законом, предусматривающим создание и деятельность такого фонда.

Признание юридического лица банкротом судом влечет его ликвидацию.

2. Основания признания судом юридического лица несостоятельным (банкротом), порядок ликвидации такого юридического лица, а также очередность удовлетворения требований кредиторов устанавливается законом о несостоятельности (банкротстве).

Согласно Федеральному Закону РФ «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.2002 № 127-ФЗ) несостоятельность (банкротство) это - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст.2, п1)

Управление банкротством — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленные экономические цели на макроуровне и на уровне предприятия. Система управления банкротством состоит из двух взаимосвязанных блоков:

- 1) государственного управления, строящегося на отношениях подчинения;
- 2) менеджмента, базирующегося на горизонтальных взаимоотношениях.

По мере трансформации экономических отношений по поводу несостоятельности предприятий (выделения правовой базы из общегражданского и уголовного законодательства в самостоятельную отрасль права, формирования институционально организационной базы) система банкротства оформляется в соответствующий институт, который имеет свои отличия по целям и способам их решения.

Основной целью и назначением института несостоятельности являются:

- воспроизводство собственности посредством системы банкротства;
- обеспечение предсказуемого распределения рисков для кредиторов;
- сохранение жизнеспособных предприятий и организаций, испытывающих временные трудности с платежеспособностью.

Институт банкротства включает в себя:

банкротство — инструмент, который призван цивилизованным путем выводить из строя неработающие хозяйственные единицы;

- банкротство-механизм как комплекс ликвидационных и реабилитационных процедур, применяемых по отношению к участникам рыночной экономики в случае установленного факта их несостоятельности.

По российскому действующему законодательству банкротство и несостоятельность — синонимы. Такая однозначность упрощает многие вопросы практического менеджмента. Тем не менее, для полноты восприятия сущности указанного явления сделаем небольшой экскурс в историю и посмотрим на современные дела у соседей за рубежом.

Лекция 6. Механизмы антикризисного управления: организационные преобразования в антикризисном управлении

Необходимым элементом антикризисного управления являются организационные преобразования— изменения в организации, способствующие новому, как правило, более эффективному, образу действий. Преобразования — не обязательно инновации, они могут не нести принципиального новшества, а в отдельных случаях могут даже быть изменениями вспять. Преобразования отличаются и от реструктуризации наличием более широкого спектра изменений.

Существует множество видов преобразований, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управления наибольшее значение имеют преобразования продуктовые, определяющие материальный результат управления, процессные преобразования, изменяющие все процессы функционирования организации, и преобразования ресурсные, связанные с перераспределением ресурсов. Особая роль этих видов преобразований определяется их влиянием на инвестиционную деятельность организации.

Процессные преобразования антикризисного управления включают следующие нововведения:

- 1) в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.);
- 2) в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические преобразования);
- 3) в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.);

- 4) технологические — в процессах производства продукта, услуги и др.;
- 5) организационные — в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.

Процессные преобразования ориентированы на экономию всех видов издержек, времени, повышение качества работы. В этом случае они могут быть непосредственным источником дополнительной прибыли. Особенность процессных преобразований — краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые преобразования — это выбор и освоение новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию — путем покупки изобретения, или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами.

При разработке продуктовых преобразований в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких преобразований, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Диапазон выбора новых товаров и услуг определяется следующими видами продуктовых преобразований:

- товары и услуги не новые для предприятия, но новые для рынка, на котором работает предприятие;
- товары и услуги не новые для предприятия, но производимые для нового рынка, на котором будет работать предприятие;
- товары и услуги новые для предприятия, но не новые для рынка и поэтому требующие от предприятия освоения рынка;
- товары и услуги новые и для предприятия, и для рынка и требуют освоения не только производства, но и создания рынка.

Классификация продуктовых инноваций возможна как по критериям новизны для предприятия и рынка, так и по другим критериям.

По жизненному циклу продукта или услуги можно выделить следующие продуктовые преобразования:

- с длительным жизненным циклом;
- с коротким жизненным циклом;
- преобразования в продуктах и услугах, требующих значительного научно-технического задела;
- капиталоемкие;
- некапиталоемкие;
- с коротким сроком окупаемости;
- с длительным сроком окупаемости.

Данные виды преобразований, как правило, сочетаются, что играет важную роль в различных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые преобразования имеют решающее значение в реализации антикризисного управления.

Ресурсные преобразования — это реконструкции основных факторов функционирования предприятия:

- реорганизация предприятия в различных факторах его функционирования — управление, организация производства, работа с персоналом и др.;
- перераспределение или реструктуризация материальных и нематериальных ресурсов;
- перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Ресурсные преобразования непосредственно не приносят дополнительных прибылей, но являются необходимым условием реализации всех преобразовательных проектов продуктового типа, всех преобразований по увеличению продаж и снижению себестоимости.

В то же время ресурсные преобразования, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят иногда весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Различные виды преобразований в зависимости от их окупаемости и доступности относительно стартовых инвестиций можно ранжировать следующим образом: наиболее доступные и оперативные — процессные новшества; продуктовые преобразования являются среднесрочными и среднекапиталоемкими, а ресурсные — самыми долгосрочными и дорогостоящими. Это расположение преобразований остается таким же, если ранжировать их в зависимости от вероятности рисков.

Простая финансовая санация является лишь частью антикризисного управления и отличается от него тем, что последнее включает обычно целый комплекс разнообразных преобразований, систематизируемых в соответствии с проектом продуктовых преобразований. В совокупности преобразований всегда существуют ведущие и системообразующие. Ресурсные преобразования в антикризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния фирмы по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

Лекция 7. Механизмы антикризисного управления: риски в антикризисном управлении

Любая управленческая деятельность имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и человеческим фактором. В условиях кризиса планирование и управление по некоторым образом обработанным (например, усредненным) характеристикам не дают должного эффекта, так как пока они осуществляются, изменяются и сама система, и окружающая ее среда. При этом возникают проблемы размерности системы, недостатка априорной информации, наличия плохо формализуемых факторов, нечеткости и множественности критериев оценки принимаемых решений и т.д. Другими словами, кризисное предприятие действует в условиях неопределенности, и управление им имеет повышенную степень риска. Это выводит на первое место проблематику антикризисного управления рисками.

Антикризисное управление риском включает шесть стратегий:

- 1) уклонение от деятельности, содержащей определенный риск;
- 2) принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда);
- 3) распределение риска среди непосредственных участников бизнеса;
- 4) создание в качестве подразделений основной организации сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью;
- 5) продажа и передача ответственности за риск другому лицу, например, страховщику;
- 6) сокращение возможных отрицательных последствий риска с помощью предупредительных мер, например создание системы пожаротушения, неприкосновенного запаса сырья, формирования портфеля разнотипных акций и т.д.

Одним из самых сложных этапов управления рисками является анализ рисков.

При его проведении прежде всего надо определить, каковы источники и причины рисков и какие из них являются основными, преобладающими. Источниками рисков могут быть хозяйственная деятельность, личность человека, природные факторы. Причины рисков кроются в недостатке информации, неопределенности будущего, непредсказуемости поведения делового партнера.

Анализ рисков подразделяют на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Для более рационального решения сверхсложных проблем рекомендуется привлекать квалифицированных специалистов - риск-менеджеров. Менеджер по риску — это эксперт по изучению зон риска, исчислению возможных ущербов и потерь при возникновении конкретных риск-ситуаций, а также специалист по выявлению и реализации путей и средств минимизации потерь и ущербов, понесенных хозяйствующими субъектами.

Какими бы положительными профессиональными и человеческими способностями ни обладал риск-менеджер, он один не сможет справиться с такими масштабными задачами, которые час-

то возникают при рисках. Риск-менеджер должен опираться прежде всего на руководителей подразделений организации, работников бухгалтерии, управленческого учета, материально-технического снабжения, сбыта, службы охраны предприятия и др. Помощь можно получить у агентов и брокеров, особенно в отношении вещей, которые могут быть предметом страхования.

Лекция 8. Механизмы антикризисного управления: контроллинг в антикризисном управлении

Основным современным способом профилактики кризисов признан контроллинг. Контроллинг выполняет функцию управления управлением и является синтезом целого круга управленческих задач: планирования, учета, контроля, организации информационных потоков и др.

В основе контроллинга как концепции системного управления организацией в общем случае лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговой фирмы, банка и др.) путем: ориентации на эффективную работу предприятия в долгосрочной перспективе; структурирования процесса управления и выделения циклов для обеспечения четкости планирования, контроля исполнения планов и принятия корректирующих решений; формирования организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и оперативных целей; создания информационной системы, адекватной задачам целевого управления предприятием.

Контроллинг представляет собой систему методов для своевременного распознавания негативных признаков и тенденций на предприятиях, находящихся в фазах относительного стабильного функционирования, т. е. для профилактики кризиса. Самыми эффективными антикризисными мероприятиями можно считать те, которые носят, как и контроллинг, превентивный, упреждающий характер.

Лекция 9. Механизмы антикризисного управления: инвестиционная политика в антикризисном управлении

Антикризисное управление организацией или предприятием в существующих условиях рыночной экономики требует от руководства высокого качества управления рисками, наиболее четко проявляющимися в инвестиционном управлении и стратегии.

Инвестиционная стратегия является составной частью стратегического управления и планирования, которая направлена на преодоление инвестиционных спадов в периоды депрессии, кризиса, структурную перестройку производства и совершенствование условий для финансовой устойчивости предприятий на долгосрочный период. Необходимо учитывать тот факт, что инвестиционная политика в антикризисном управлении возможна в российских условиях на предприятиях только после проведения этапа оперативного реструктурирования, иными словами, повышения инвестиционной привлекательности через улучшение внутренних источников, реструктуризации имеющихся активов, долговых обязательств предприятия.

Этапы инвестиционной политики.

1. Определение цели, задач инвестиционной политики (цели обязательно должны быть измеримыми, конкретными, достижимыми и совместимыми).
2. Учет и исследование конъюнктуры рынка, учет факторов внешней среды, которые могут влиять на выбор инвестиционной политики.
3. Процесс формирования инвестиционной политики по направлениям инвестирования.
4. Процесс составления инвестиционных программ предприятия.
5. Контроль выполнения инвестиционной программы организации.

Антикризисная инвестиционная политика предприятия — это сложная, взаимосвязанная и взаимообусловленная совокупность видов, этапов деятельности предприятия, которая обращена на извлечение прибыли, перспективное развитие и выгодных эффектов в итоге проведения инвестиционных вложений. По всем направлениям проведение инвестиционной политики должно быть продумано и сбалансировано.

Уровни разработки инвестиционной антикризисной стратегии и тактики.

- Государственное регулирование;

- Потенциальные инвесторы (коммерческие банки, пенсионные фонды, страховые компании и мелкие массовые инвесторы);

- Предприятия как объекты инвестирования.

Для того чтобы разработать антикризисную инвестиционную политику, необходимо:

- рассматривать производственный процесс, финансирование и инвестирование как единую систему бизнеса, направленную на создание условий роста стоимости капитала фирмы;

- анализировать допустимый и критический уровни рисков рыночной ситуации и разрабатывать инвестиционную стратегию на основе прогнозов;

- учитывать различную стоимость денег в определенные временные этапы;

- необходимо вести учет темпов инфляции;

- вести расчет стоимости привлеченного капитала.

Кроме того, при антикризисном управлении специалисты советуют вести учет следующих показателей: динамика изменений статей о финансовых инвестициях, показатели инвестиций по производимой продукции, инвестиции по срокам (долгосрочные и краткосрочные риски), инвестиции по объектам и сегментам активности, функциям, долговым обязательствам, инвестиции в ценные бумаги и долговые обязательства, нематериальные и материальные активы.

Лекция 10. Механизмы антикризисного управления: инновационная политика в антикризисном управлении

Преодоление кризиса организации или его последствий возможно только посредством осуществления изменений в области техники, технологии, организации производственного процесса и управления, т.е. на основе инноваций.

В условиях кризиса и необходимости активизации инновационной деятельности весьма важно осуществление мероприятий по стимулированию инновационной активности сотрудников. В числе таких мероприятий могут быть:

- создание специальной инновационной группы, отвечающей за поиск, сбор, генерацию новых идей;

- создание инновационной группе благоприятных условий в плане обеспечения ее внутри- и внефирменной информацией;

- изучение и применение современной практики стимулирования инновационной активности персонала;

- поощрение инновационной активности работников на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований (создание системы материального стимулирования);

- поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;

- четкая и последовательно реализуемая стратегия управления инновационной деятельностью.

Лекция 11. Механизмы антикризисного управления: санация

В Федеральном законе «О банкротстве (несостоятельности) предприятий» используется понятие «досудебная санация» — единовременное выделение денежных средств внешним инвестором на оздоровление и предотвращение банкротства предприятия.

целесообразно использовать более широкое понятие санации, которая может проводиться на любом этапе развития предприятия, в том числе и при процедурах банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К санации должно быть привлечено как можно больше инвестиционных источников, как внешних, так и внутренних, для периодического пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

Таким образом, санация — это комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Она наце-

лена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Согласно российскому законодательству санация не относится к процедурам банкротства и порядок ее проведения подробно не расписан. Несмотря на схожесть проблем, которые корпоративный менеджмент должен решать на всех стадиях неплатежеспособности предприятия, и возможность использования методик арбитражного управления в целях предупреждения банкротства, санация требует отдельного подробного организационно-экономического обоснования.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

1) принцип упущенных возможностей: чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) принцип динамичности экономических процессов: несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) принцип малозатратности антикризисных мероприятий.

Лекция 12. Инструменты антикризисного управления

Технология антикризисного управления предприятием упрощенно содержит две группы специфических инструментов. В первую группу входят мониторинг, диагностика и идентификация финансового состояния предприятия по выбранным экономическим показателям – индикаторам безопасности. Вторая группа включает планирование, организацию, мотивацию антикризисных мер, специфических идентифицируемых финансовых состояний.

Инструменты антикризисного управления — это система мероприятий, инициатив, кампаний, программ краткосрочного воздействия на предприятие в разных сферах деятельности с целью осуществления и разработки антикризисной стратегии. Антикризисные (арбитражные) управляющие должны разработать аналитику для выбора и интеграции различных инструментов с целью достижения стратегических целей, поддержания ключевых компетенций, эксплуатации слабости конкурентов и ценности потребителей, других участников предприятия.

Основными тенденциями и сдвигами в применении управленческих инструментов в последние годы в мире является следующее:

1. Усиление роли маркетинговых инструментов в направлении «клиентоцентричности» предприятий, особенно управление отношениями с потребителями (CRM), сегментация потребителей, управление лояльностью и массовая кастомизация.

2. Инвестиции в инновации (ключевые компетенции, стратегии внедрения на новые рынки и стратегии роста, управление интеллектуальной собственностью, стратегическое планирование, создание стратегических партнерств с участниками предприятия) более важны предприятию для достижения бескризисного развития, чем сокращение текущих расходов.

3. Для роста текущей прибыли как источника внутреннего финансирования продолжают преимущественно уменьшать расходы. Это сегодня достигается в первую очередь за счет аутсорсинга, управления цепочкой предложения, офшора.

4. Бизнес-интеллект и информационные технологии продолжают создавать значительные конкурентные преимущества компаниям, например CRM, управление знаниями, тотальным качеством, управление цепочкой предложения, радиочастотная идентификация.

5. В целом более крупные предприятия используют большее число инструментов, чем мелкие фирмы.

Выделяют более 20 инструментов антикризисного управления.

Лекция 13. Стратегия и тактика антикризисного управления

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления.

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов:

– анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;
– анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации; – пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Антикризисное управление в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность.

Тактические (оперативные) мероприятия в антикризисном управлении могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое, тактическое, а также и оперативное управление связаны друг с другом, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое управление должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Если оперативные мероприятия осуществляются в отрыве от стратегических целей, то это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Реализация выбранной стратегии в тактике управления предполагает выполнение следующих задач:

окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;

более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников для их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

принятие решений по поводу организационной структуры.

При реализации стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой надо выбрать стиль поведения. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить настолько это возможно в соответствии с типом, сущностью и содержанием изменения.

На тактику реализации стратегии оказывает влияние и накладывает определенные ограничения существующие:

- структура и система управления;
- управленческая культура;
- компетенции персонала;
- ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, компетенции персонала и мотивации, необходимого для успешной деятельности.

Лекция 14. Человеческий фактор в антикризисном управлении

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом.

Каждый кризис – уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутрифирменных процессов, так и событий во внешней среде. М. Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах, включающих в себя отрицание и конфликт. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспособлять к каждому частному случаю». К числу таких приемов относятся следующие.

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).
2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.
3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.
4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

М. Армстронг рассматривает задачу управления персоналом в условиях кризиса как периодически возникающий режим работы, а именно: «управление кадрами фирмы в кризисных ситуациях – это не более чем хорошее управление в напряженных условиях».

Механизм стратегического управления персоналом в условиях кризиса на российских предприятиях только формируется.

Одной из важных составляющих управления персоналом на кризисных предприятиях является кадровая политика. Ее цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы.
2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задачи, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса.
3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию.
4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.

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.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Практическое занятие по теме «Государственное регулирование кризисных ситуаций управления. Институт банкротства предприятий и банков в экономике России»

Вопросы для обсуждения:

1. Основные этапы цикла деловой активности развивающейся организации с точки зрения их кризисной устойчивости.
2. Основные признаки и особенности антикризисного управления.
3. Различие институтов банкротства в разных странах.
4. Этапы развития банкротства в России

Практическое занятие по теме «Законодательство о несостоятельности (банкротстве) в Российской Федерации»

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация объектов антикризисного управления, предусмотренная законодательством РФ.
2. Выявление особенностей антикризисного управления субъектов естественных монополий.
3. Выявление особенностей антикризисного управления градообразующими и особо крупными предприятиями

Практическое занятие по теме «Процедуры банкротства предприятий и кредитных организаций»

Вопросы для обсуждения:

1. Выявление признаков, определяющих банкротство организации.
2. Выявление проблем, возникающих в процессе конкурсного производства.
3. Финансовое оздоровление кредитной организации.
4. Назначение временной администрации по управлению кредитной организацией.
5. Реорганизация кредитной организации

Практическое занятие по теме «Процедуры банкротства индивидуальных предпринимателей»

Вопросы для обсуждения:

1. Условия и порядок банкротства индивидуальных предпринимателей.
2. Регулирование банкротства индивидуальных предпринимателей.
3. Последствия признания индивидуального предпринимателя банкротом

Практическое занятие по теме «Диагностика вероятности банкротства организации»

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность диагностики вероятности банкротства предприятия.
2. Методы диагностики вероятности банкротства предприятия.
3. Альтернативные зарубежные методы прогнозирования вероятности банкротства

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: организационные преобразования в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Особенность реализации преобразований в антикризисном управлении.
2. Процесс выбора необходимых преобразований.
3. Факторы, от которых зависит реализация тех или иных преобразований.
4. Связь преобразований со стратегией антикризисного управления

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: риски в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Процесс управления риском в антикризисном менеджменте.
2. Главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации.
3. Методы снижения риска в процессе выработки и реализации риск-решений

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: контроллинг в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимосвязь тактического и стратегического контроллинга в антикризисном управлении.
2. Влияние контроллинга на эффективность антикризисного управления

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: инвестиционная политика в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Схема причинно-следственных связей инвестиционного процесса в антикризисном управлении.
2. Взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями в антикризисном управлении

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: инновационная политика в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Направленность инновационной стратегии.
2. Характеристика стратегий защиты и наступления в инновационной деятельности кризисного предприятия.
3. Выявление циклического характера инновационных процессов

Практическое занятие по теме «Механизмы антикризисного управления: санация»

Вопросы для обсуждения:

1. Функции антикризисного управляющего при проведении процедур санации.
2. Приоритетные источники финансирования санационных мероприятий.
3. Методы управления качеством в программе санации

Практическое занятие по теме «Инструменты антикризисного управления»

Вопросы для обсуждения:

1. Техническое и информационное обеспечение производства предприятия в условиях кризиса.
2. Методика бенчмаркинга в антикризисном управлении.
3. Примеры оптимизации налогообложения предприятия в условиях кризиса.
4. Новые каналы товародвижения в условиях кризиса

Практическое занятие по теме «Стратегия и тактика антикризисного управления»

Вопросы для обсуждения:

1. Потребность предприятия в антикризисном стратегическом управлении.
2. Выявление связи между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой.
3. Преимущества стратегического менеджмента для кризисного предприятия

Практическое занятие по теме «Человеческий фактор в антикризисном управлении»

Вопросы для обсуждения:

1. Использование ТК РФ при регламентировании отношений работодателя и трудового коллектива в решении антикризисных задач.
2. Особенности проектирования системы управления персоналом на кризисном предприятии.

3.Интересы администрации предприятия и профкома в технологии решения основных проблем антикризисного менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций, практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к зачету

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повто-

рение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

Советы по подготовке к экзамену

Для успешной сдачи экзаменов по дисциплине обучающимся необходимо учитывать два фактора: теоретическую и психологическую подготовку. Только в случае работы по всем этим двум направлениям студент может рассчитывать, с одной стороны, на глубокие и прочные знания по изучаемой дисциплине, а, с другой, - на получение высокой оценки во время экзаменационной сессии. Теоретическая подготовка к экзамену делится на два раздела: в течение всего учебного года и предэкзаменационная. Обучающимся советуем приступать к подготовке к экзамену с самого первого периода изучения дисциплины. Это удобно, так как, с одной стороны, помогает студенту готовиться к текущим занятиям, а, с другой - во время сессии значительно облегчает процесс подготовки к экзамену.

При организации предэкзаменационной работы во время сессии советуем, во-первых, равномерно распределить учебный материал на все время подготовки (количество вопросов делится на время подготовки к экзамену, причем вторую половину дня перед экзаменом нужно оставить в резерве), а, во-вторых, оптимальным образом организовать свой быт.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие. Небольшие художественные способности обучающихся обеспечат их наглядной схемой, которая поможет восстановить темы (их содержание) в памяти.