

## **ТЕМА 3. Система антикризисного управления на предприятии**

### **3.1 Этапы антикризисного управления**

### **3.2. Меры по восстановлению платежеспособности предприятия**

### **3.3. Профилактические мероприятия**

## **Этапы антикризисного управления**

- 1. Диагностика состояния предприятия**
- 2. Формирование стратегии антикризисного управления**
- 3. Антикризисное прогнозирование**
- 4. Антикризисное планирование**
- 5. Принятие управленческого решения**
- 6. Организация выполнения управленческого решения**
- 7. Осуществление антикризисных процедур**
- 8. Преодоление конфликтов**
- 9. Учет результатов осуществления процедур**
- 10. Контроль за ходом выполнения решений**

## Взаимосвязь стратегии и тактики в антикризисном управлении



### 3.1. Этапы и процесс антикризисного управления на предприятии

#### Воздействие факторов макросреды на предприятие в условиях кризиса

Факторы	Проявление кризисных факторов	Последствия для предприятия
Демографические	<ul style="list-style-type: none"><li>– снижение рождаемости;</li><li>– старение населения;</li><li>– урбанизация населения;</li><li>– усиление миграции населения</li></ul>	сокращение рабочей силы, повышение конкуренции на рынке труда, снижение уровня квалификации рабочей силы
Экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>– рост безработицы;</li><li>– снижение покупательной способности населения;</li><li>– снижение темпа экономического роста;</li><li>– рост инфляции;</li><li>– удорожание кредита;</li><li>– усиление налогового бремени</li></ul>	рост издержек на предприятии, ухудшение качества продукции, сокращение возможностей долгосрочного планирования, ухудшение психологического климата на предприятии
Природные	<ul style="list-style-type: none"><li>– дефицит сырья;</li><li>– наличие специфических рисков;</li><li>– загрязнение окружающей среды</li></ul>	диспаритет цен, рост издержек предприятия на способы снижения рисков, штрафы
Технические	<ul style="list-style-type: none"><li>– отставание научно-технического прогресса;</li><li>– преимущественное использование экстенсивных технологий</li></ul>	технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Политические	<ul style="list-style-type: none"><li>– нестабильность политической ситуации</li></ul>	коррупция, сокращение возможностей долгосрочного планирования
Правовые	<ul style="list-style-type: none"><li>– несовершенное законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность</li></ul>	возникновение теневого сектора экономики, преступность, коррупция, трудности интеграции в международный бизнес
Культурные	<ul style="list-style-type: none"><li>– низкий уровень культуры;</li><li>– менталитет административно – плановой экономики</li></ul>	снижение качества управленческих решений, преступность

### 3.1. Этапы и процесс антикризисного управления на предприятии

#### Воздействие факторов микросреды на предприятие в условиях кризиса

Факторы	Проявление кризисных факторов	Последствия для предприятия
Конкуренты	– появление сильного конкурента; – потеря конкурентной позиции	сокращение конкурентных преимуществ
Поставщики	– банкротство поставщиков; – нарушение договорных обязательств поставщиками; – появление просроченной кредиторской задолженности	необходимость поиска новых поставщиков, возникновение признаков банкротства предприятия, сокращение персонала, введение процедуры банкротства на предприятии, банкротство
Дебиторы	– нарушение договорных обязательств дебиторами; – появление просроченной дебиторской задолженности	отсутствие возможности оплаты краткосрочных обязательств
Рынки сбыта	– банкротство покупателей продукции; – снижение покупательной способности населения	необходимость поиска новых рынков сбыта
Инфраструктура	– деградация инфраструктуры; – ухудшение социального обслуживания работников предприятия	рост издержек предприятия, ухудшение психологического климата на предприятии
Кредитно-финансовые учреждения	– удорожание кредита; – сокращение возможностей использования методов снижения рисков	уменьшение возможностей внешнего финансирования, снижение объема производства, ухудшение качества продукции
Инвесторы	– ухудшение инвестиционного климата	сокращение инвестиций

### Матрица Томпсона и Стрикленда



## **Стратегии в антикризисном управлении:**

- 1. Пересмотр стратегии концентрации**
- 2. Горизонтальная интеграция или слияние**
- 3. Сокращение расходов (экономия)**
- 4. Диверсификация**
- 5. Сокращение**
- 6. Ликвидация**

## Этапы антикризисного прогнозирования

1. Выделение основных показателей состояния предприятия;
2. Построение оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев;
3. Составление соответствующих сценариев возможных будущих изменений состояния предприятия посредством корректировки базового прогноза;
4. Оптимизация полученных прогнозов;
5. Изыскание возможности снижения риска развития предприятия по пессимистическому сценарию.

## **Особенности антикризисного планирования**

- 1. Четкость, конкретность и целенаправленность содержания всей системы планов.**
- 2. Совпадение стратегической и тактической концепции (в том числе и по срокам реализации).**
- 3. Акцентирование внимания на финансовых, реструктурных и маркетинговых мероприятиях.**
- 4. Включение новых "шагов" или элементов в процесс планирования .**
- 5. Повышение удельного веса плана финансового оздоровления предприятия среди других планов.**
- 6. Усложнение переплетения и иерархии видов планов.**
- 7. Взаимосвязь и подчиненность видов планов процедурам реорганизации или ликвидации предприятия-должника**

## Принципы антикризисного планирования

- **единство целей и задач планирования на всех иерархических уровнях;**
- **точное следование ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 г. № 127 Ф-З;**
- **системный, процессный, ситуативный подход к планированию антикризисных мероприятий и их реализации;**
- **принцип оптимальности и экономической эффективности;**
- **принцип приоритетности;**
- **принцип вариантности;**
- **принцип социальной ответственности**

## Структура антикризисной программы

1. Титульный лист
2. Исполнительское резюме
3. Оглавление
4. Описание организации
5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции;
6. Анализ финансового состояния
7. Маркетинговый план
8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления
9. План производства
10. Финансовый план
11. Приложения

## Этапы принятия управленческого решения

1. Выработку и постановку цели;
2. Изучение проблемы на основе получаемой информации;
3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемого решения;
4. Обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы;
5. Выбор и формулирование оптимального решения;
6. Принятие решения;
7. Конкретизацию решения для его исполнителей.

**Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его реализации.**

**К таким параметрам относятся:**

- **показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности;**
- **степень риска вложения инвестиций;**
- **вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;**
- **степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.**

**Антикризисная процедура – мера, направленная на повышение платежеспособности предприятия**

**Процедуры-доноры – приносящие предприятию средства значительно преобладающие над затратами**

**Процедуры-реципиенты – потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу**

## **Виды конфликтов в антикризисном управлении**

- **между руководителем и собственниками предприятия;**
- **между руководителем и персоналом;**
- **между представителями старой и новой команд управления;**
- **между участниками управляющей команды;**
- **между предприятием и кредиторами;**
- **между предприятием и государственными органами**

## Требования к системе учета

- **возможность вносить исправления и уточнения**
- **наглядность и простота в использовании**
- **обеспечение учета показателей по всем подсистемам антикризисного управления и внешней среды предприятия**
- **учет всех показателей в динамике**
- **обеспечение сопоставимости показателей**
- **автоматизация учета**

### **Управление кредиторской задолженностью предполагает:**

- расчет и тщательное соблюдение минимальных переходящих остатков по расчетам с кредиторами;**
- определение потребности в собственных оборотных средствах и уровня прироста устойчивых пассивов;**
- анализ и контроль уровня кредиторской задолженности;**
- анализ и контроль структуры кредиторской задолженности;**
- оценку кредиторской задолженности с позиций платежной дисциплины;**
- определение цены кредиторской задолженности.**

### **Управление дебиторской задолженностью включает:**

- контроль за образованием и состоянием дебиторской задолженности;**
- определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;**
- анализ и ранжирование клиентов;**
- контроль расчетов с дебиторами по отсроченным и просроченным задолженностям ;**
- прогноз поступлений денежных средств от дебиторов;**
- определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов.**

### Виды дебиторской задолженности

1. Дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), **срок оплаты которых не наступил;**

2. Дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), **не оплаченные в срок, предусмотренный контрактом:**

- **ожидаемая в согласованные с заказчиком сроки;**
- **труднореализуемая;**
- **сомнительная;**
- **безнадежная.**

## 1. Сокращение расходов

### 1) рационализация производственных запасов, которая включает:

- уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;
- определение видов и количества излишков материалов, не используемых в производстве, и запасов, готовой продукции; рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов;
- уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;

### 3.3. Профилактические мероприятия

#### **2) снижение себестоимости продукции:**

- увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации на них материальных и трудовых ресурсов;
- сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;
- прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий и т.д.), с передачей их специализированным организациям;
- уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, командировки, охрану;
- упрощение организационной структуры в целях устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;
- введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;
- сокращение затрат на покупку сырья и материалов;
- внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции;

#### **3) снижение затрат на использование основных средств:**

- **продажа излишнего или мало используемого оборудования;**
- **сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям;**
- **определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстрого окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию.**

**Диверсификация** — расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

## **Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:**

- поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
- информирование потребителей о свойствах продукции, ее качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;
- формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание организационных торговых точек и т.д.);
- формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
- внедрение (применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.д.);
- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия и др.