

# Тема 2. Методы и основной инструментарий АУ

2.1 Периоды, виды и инструменты  
АУ

2.2 Общие методы АУ

Финансово-экономическое состояние	Вид АУ	Определение (содержание)
<b>Устойчивое</b>	Антиципативное АУ	Лат. anticipatio – предвосхищение, опережающее АУ
<b>Квазиустойчивое (докризисный период)</b>	Превентивное АУ	Мониторинг финансового состояния, выявление скрытых угроз, управление по слабым сигналам
<b>Неустойчивое (неплатежеспособность)</b>	Реактивное АУ, предупреждение несостоятельности	Разработка антикризисной стратегии прорыва, выживания, защиты от банкротства, рейдерских захватов
	Реактивное арбитражное управление	Меры по восстановлению платежеспособности и удовлетворению требований кредиторов или конкурсное производство
<b>Квазиустойчивое (посткризисный период)</b>	Реабилитационное АУ	Укрепление финансовой устойчивости, минимизация негативных последствий, использование факторов кризиса для развития

Подробнее про виды антикризисного управления и задачи АУ СЭС на разных стадиях их экономического состояния читайте в статье Ряховской А.Н.

Трансформация АУ в современных экономических условиях

<https://www.jsdrm.ru/index.php/jour/article/view/187>

Внимательно изучите рисунок 1 – Концепции АУ на микроуровне организаций

# Задачи превентивного АУ

- своевременное обнаружение негативных факторов развития объекта управления и неблагоприятных изменений в его внешней среде;
- прогнозирование развития неблагоприятных факторов и явлений, выявление наиболее опасных из них;
- разработка возможных эффективных способов реагирования на возникающие неблагоприятные события;
- планирование и управление непрерывностью развития бизнеса;
- адекватная подготовка к кризису в случае невозможности его предотвращения;
- предотвращение развития кризиса до острой фазы, угрожающей жизнедеятельности субъекта управления.

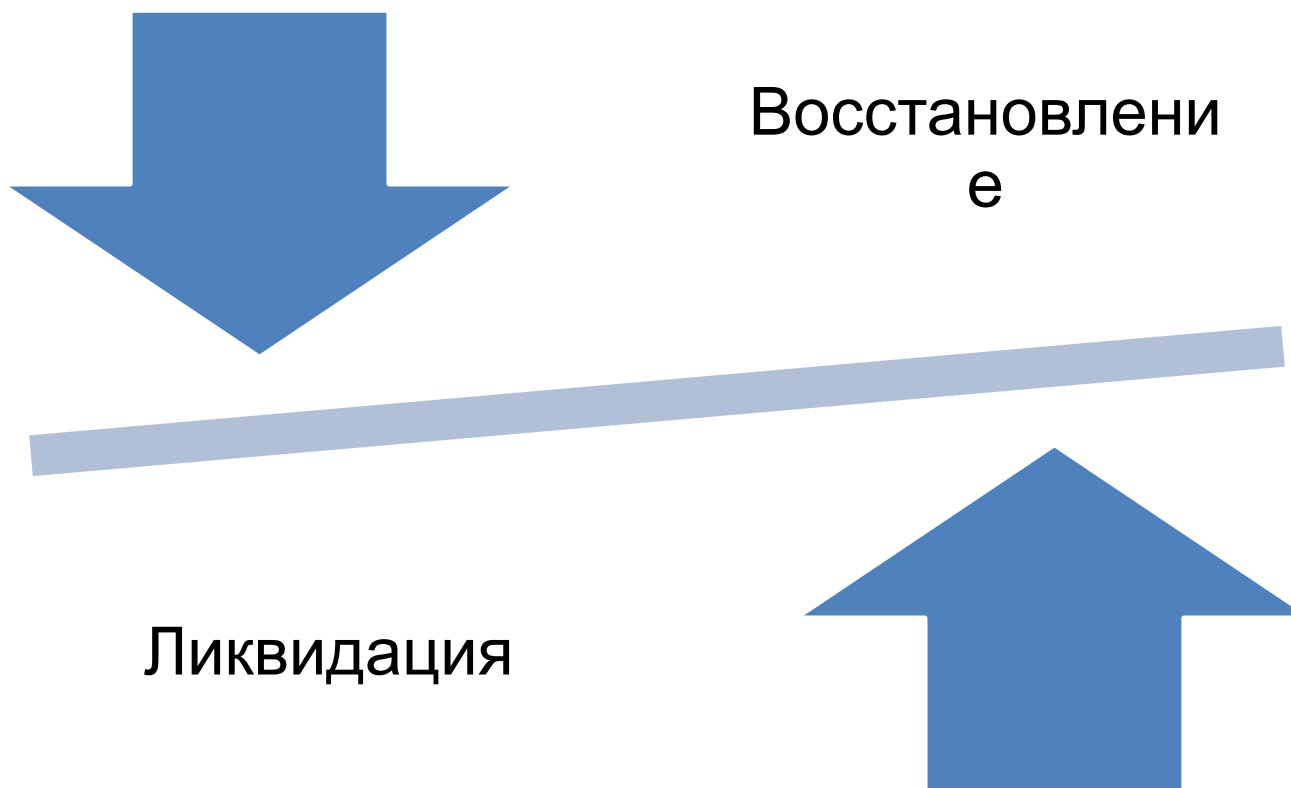
# Задачи реабилитационного АУ

- разработка и реализация мер по минимизации негативных финансовых и социальных последствий кризиса;
- разработка и внедрение механизма использования факторов прошедшего кризиса для развития;
- укрепление финансовой устойчивости бизнеса.

# Модель функционирования

- Организационные и технические процессы работы объекта антикризисного управления – социально-экономической системы (СЭС).
- Наступление кризиса показывает, что объект уже не может эффективно работать по прежней модели, она требует изменений. Если новую модель не удастся разработать и реализовать, то система будет разрушена (ликвидирована).
- Кризис – это период изменений объекта управления и механизма его функционирования.

# Общие методы АУ



# Инструменты восстановления

- **Санация**

*В широком смысле:* комплекс оздоровительных мер с целью предотвращения негативных явлений в СЭС, предоставления необходимых ресурсов и обеспечения развития

*В узком смысле:* финансовая помощь, предоставляемая должнику его собственниками, кредиторами и др. в размере достаточном для погашения всех денежных обязательств и восстановления платежеспособности



- **Реструктуризация**

*В широком смысле:* проведение изменений в структуре, деятельности, в системе управления организацией с целью повышения эффективности деятельности и укрепления финансово-экономической устойчивости.

**Бывает стратегической и оперативной.**



# Составляющие антикризисной реструктуризации

Реструктуризация бизнеса

Реструктуризация имущественного  
комплекса

Реструктуризация прав собственности

Реструктуризация задолженности

Реструктуризация системы управления

# Цель реструктуризации прав собственности

- Создание структуры собственности (в том числе акционерного капитала), которая позволяла бы с наибольшей эффективностью решать задачи развития бизнеса.
- Четкость и слаженность взаимодействия в системе взаимоотношений «собственник - менеджер - организация».
- Получение дополнительных финансовых ресурсов для решения текущих проблем организации, например, для проведения развития производственной деятельности, для расчетов по долгам.

Заинтересован в развитии организации, может сформулировать **ЦЕЛИ**, стратегию развития

Может привлечь **КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ** менеджеров и проконтролировать выполнение поставленных задач

**Эффективный  
собственник**

Может обеспечить работу организации необходимыми **ФИНАНСОВЫМИ** ресурсами

**При условии ПОЛНОГО контроля за организацией и действиями менеджера**

# Цель реструктуризации бизнеса

- Отделение эффективных видов деятельности от неэффективных и (или) непрофильных, с последующим сохранением эффективных видов и освобождением организации от неэффективных и непрофильных.
- Учреждается УК и выделяются несколько видов бизнеса, которые могут функционировать самостоятельно (ПАО в собственности УК как дочерние организации).
- На последнем этапе УК продает пакеты акций дочек или их имущественный комплекс заинтересованным лицам.
- За теми видами бизнеса, которые проявили себя как эффективные, контроль сохраняется.

# Цель реструктуризации имущественного комплекса

- Формирование такой структуры активов (движимого и недвижимого имущества), которая оптимально приспособлена к структуре бизнеса и минимизирует затраты по содержанию имущества.
- Важно проводить в периоды превентивного и реактивного АУ, чтобы за счет продажи неэффективного, ненужного, затратного имущества получить денежные средства и снизить затраты на содержание таких активов, включая налог на имущество, затраты на обслуживание и ремонт и т. п.

## Разделение производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия

- *объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование;*
- *вспомогательные производства с уникальным оборудованием;*
- *нерентабельные объекты основного производства, находящиеся в самом начале технологического цикла;*
- *нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла.*

# Аргументы против реализации «ИЗБЫТОЧНЫХ» АКТИВОВ

- доход от такой реализации является разовым доходом и даже в краткосрочном плане не позволяет максимизировать будущие выручку и прибыли;
- в категорию “избыточных” могут попасть те активы, которые составляют производственные мощности предприятия и ненужными являются только в расчете на существующие на данный момент объемы выпуска и продаж продукции;
- часть “избыточных активов” могут оказаться необходимыми при освоении иной, имеющей спрос продукции
- такие активы являются малоликвидными.

# Цель реструктуризации системы управления

- Повышение эффективности управления бизнес-процессами в организации.
- Сократить избыточные звенья, провести внедрение передовых технологий управления, следовательно, снизить расходы, относящиеся к постоянным затратам.
- Меры по совершенствованию системы управления:

Оптимизация организационной структуры;

Совершенствование систем учета (бухгалтерского и управленческого) и информационного обеспечения менеджмента.



# Цель реструктуризации задолженности

- Временное урегулирование задолженности.
- Представляет собой заключение договоренности должника с кредитором о том, что имеющийся на текущую дату долг будет выплачен позже, т.е. текущие обязательства переходят в долгосрочные.
- У должника появляется время и освобождаются ресурсы, чтобы изменить ситуацию: спокойно реализовать активы, провести антикризисные меры, накопить денежные средства и р

# Реструктуризация задолженности один из самых распространенных и эффективных инструментов финансового оздоровления



# Способы реструктуризации задолженности

Перенос погашения  
всей суммы на  
некоторый срок  
(отсрочка платежа)

The diagram consists of two blue arrows pointing towards each other, meeting at a central point. The left arrow contains text about payment deferral, and the right arrow contains text about installment payments.

Согласование  
графика погашения  
суммы долга по  
частям (рассрочка  
платежей)

# Основания для получения отсрочки или рассрочки по налогам (ст. 64 НК РФ)

- Причинение ущерба в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или т.п.
- Несвоевременное предоставление бюджетных средств организации за выполненные ею работы.
- Угроза возникновения признаков несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты налога.
- Производство и реализация Т., Р., У. организации носит сезонный характер.
- Обстоятельства, связанные с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза.

# Вопросы по разделу 2.1

- Охарактеризуйте содержание АУ в устойчивом финансово-экономическом состоянии.
- Дайте характеристику содержания АУ в неустойчивом финансово-экономическом состоянии.
- Охарактеризуйте содержание видов АУ в квазиустойчивом финансово-экономическом состоянии в докризисный и посткризисный периоды.
- Как классифицируются виды АУ по степени участия в судебных процедурах.
- В чем заключаются задачи антиципативного и превентивного АУ?
- Перечислите задачи реактивного и реабилитационного АУ.

# Вопросы по разделу 2.2

- В чем заключается сущность методов восстановления и ликвидации кризисного объекта в целях разрешения кризисных ситуаций?
- Поясните суть санации как метода АУ.
- Перечислите виды реструктуризации, применяемые в отношении организаций.
- Поясните сущность и полезный эффект при реструктуризации бизнеса хозяйствующих субъектов.
- Охарактеризуйте цели и поясните значение реструктуризации имущественного комплекса организаций.
- Дайте характеристику целей и способов осуществления реструктуризации прав собственности.
- Поясните, что собой представляет метод реструктуризации задолженности при АУ.
- Охарактеризуйте систему управления организации и цели реструктуризации.

# Задание:

1. Изучить статью Ряховской А.Н.

Трансформация АУ в современных экономических условиях

<https://www.jsdrm.ru/index.php/jour/article/view/187>

2. Сделать конспект в соответствии с вопросами к разделу 2.1.

3. Внимательно изучите рисунок 1 – Концепции АУ на микроуровне организаций, перенесите в тетрадь.

4. Изучите информацию на слайдах по реструктуризации.

5. Сделайте конспект по вопросам к разделу 2.2.

**6. Найдите пример реструктуризации (любого вида, можно нескольких) конкретного предприятия в условиях АУ, кратко опишите, сделайте выводы об эффективности проведенной реструктуризации**

7. Отправьте фото конспектов и пример в качестве решений к упражнению в ИЛИАСе «Методы и основной инструментарий АУ».