

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)
Устойчивое	Антиципативное АУ	Лат. anticipatio – предвосхищение, опережающее АУ
Квазиустойчивое (докризисный период)	Превентивное АУ	Мониторинг финансового состояния, выявление скрытых угроз, управление по слабым сигналам
Неустойчивое (неплатежеспособность)	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
Квазиустойчивое (посткризисный период)	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.

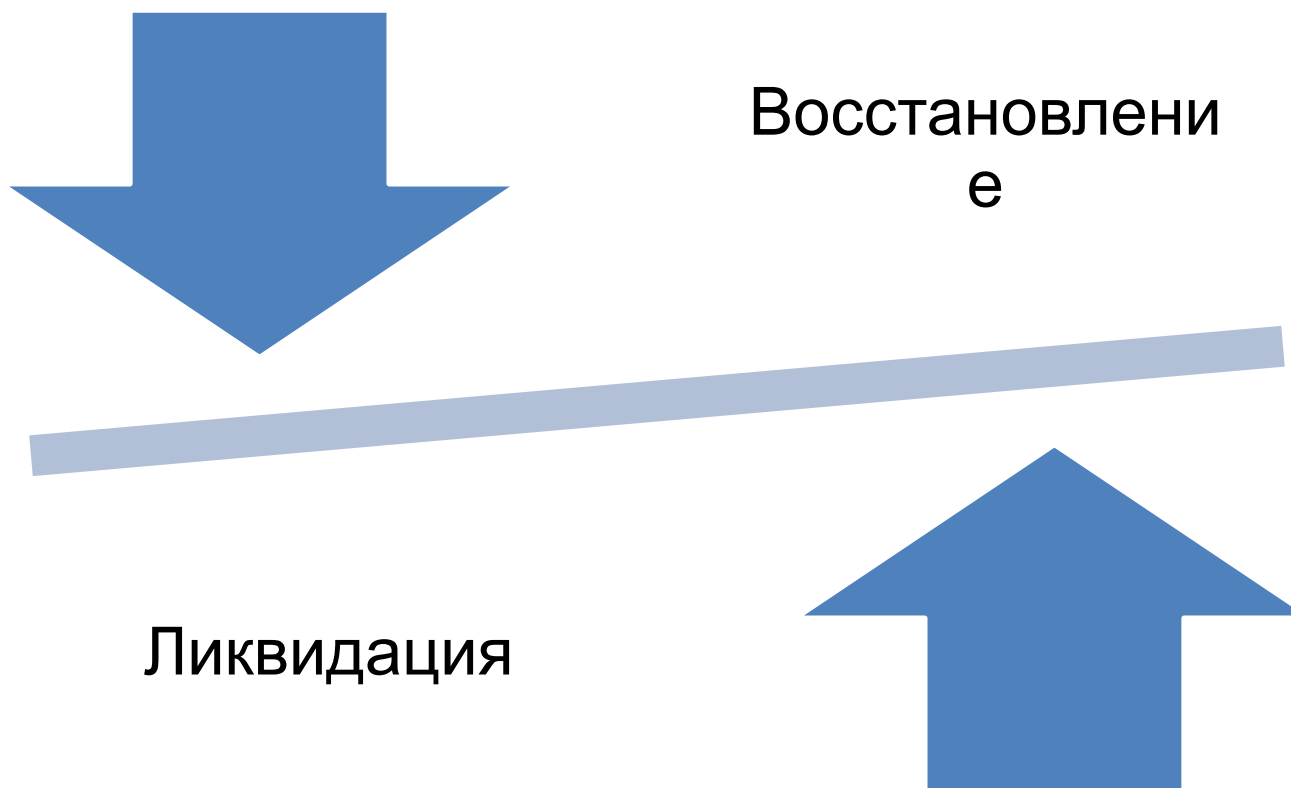
Задачи реабилитационного АУ

- 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 restructuring the payment schedule.

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».