

Антикризисное управление

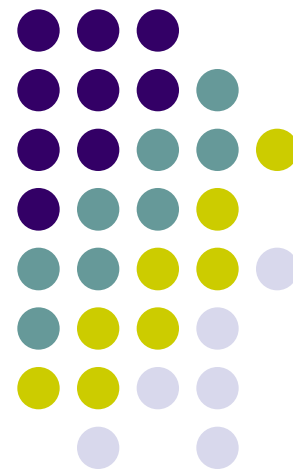
Специальность

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

Степень, звание, фамилия, имя, отчество преподавателя:

К.э.н., доцент

Шатров Сергей Леонидович



Язык обучения - Русский

Цель изучения дисциплины



Формирование профессиональных компетенций в части исследования причинно-следственных связей кризисных явлений в экономике коммерческих организаций с применяемыми стратегиями управления, выработки мер по предупреждению и преодолению кризисов в рамках внесудебного оздоровления и судебных процедур несостоятельности и банкротства.

Содержание дисциплины



- Кризис организации, причины возникновения и последствия.
- [Банкротство организации: его стадии, виды, цель и последствия.](#)
- [Управление организацией в условиях кризиса.](#)
- [Правовые](#) основы антикризисного управления.
- [Санация.](#)
- [Ликвидационное производство.](#)
- [Мировое соглашение.](#)
- [Антикризисное](#) управление и регулирование.
- [Антикризисные процедуры.](#)
- [Система банкротства.](#)
- [Диагностика финансового состояния организации.](#)
- [Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.](#)
- [Критерии для определения уровня платежеспособности организации и методики их расчета.](#)
- [Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации.](#)
- [Реструктуризация имущества.](#)
- [Реструктуризация долгов.](#)
- [Программа антикризисного финансового оздоровления организации.](#)
- [Бизнес-план финансового оздоровления организации](#)

Нормативно-правовая база, регламентирующая антикризисную деятельность в Республике Беларусь

ДЕКРЕТ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 16 января 2009 г. N 1
“О ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ (ПРЕКРАЩЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ) СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ”

ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
ОТ 13 июля 2012 г. N 415-3

“ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)”

ПОСТАНОВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
27 декабря 2011 г. N 140/206

“ИНСТРУКЦИЯ О ПОРЯДКЕ РАСЧЕТА КОЭФФИЦИЕНТОВ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ”

ПОСТАНОВЛЕНИЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ОТ 12 декабря 2011 г. N 1672

“ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ”



Основные факторы, влияющие на наступление кризиса на предприятии



Влияние внешних и внутренних факторов на наступление банкротства предприятия



Причины банкротства	По мнению руководства предприятия-должника	По мнению кредиторов
Спад деловой активности	68	29
Недостаточность капитала	48	33
Конкуренция	40	9
Уменьшение стоимости активов	32	6
Неплатежи	30	18
Неэффективное управление	28	59
Неудачное месторасположение	15	3
Высокие процентные ставки по кредитам	11	2

Стадии кризиса по Мюллеру



Стадия кризиса	Характеристика стадии	Признаки стадии кризиса	Возможные последствия
<i>Стратегический кризис</i>	Угроза потенциалу развития предприятия или его потеря	Отставание в технологическом развитии, истощение стратегических ресурсов (персонал, оборудование, инновационные ресурсы), отсутствие долгосрочных инвестиционных проектов	Снижение конкурентоспособности, уменьшение рыночной стоимости предприятия
<i>Кризис результата</i>	Угроза целям или результатам деятельности предприятия или их потеря	Снижение спроса, увеличение затрат, резкие колебания запасов и других статей оборотных активов	Убытки, снижение ликвидности
<i>Кризис ликвидности</i>	Опасность потери ликвидности	Значительный рост долгов, необходимый для покрытия убытков или финансирования роста запасов и дебиторской задолженности	Кредиторы стремятся вернуть свои капиталовложения и не предоставляют новых кредитов; предприятие вынуждено вести сокращенное производство
<i>Неплатежеспособность</i>	Неспособность оплачивать обязательства	Нет средств для ведения операционной деятельности или обязательства превышают стоимость имущества	Прекращение деятельности, банкротство



Антикризисное управление предприятием - управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния.



Наименование элемента антикризисного управления	Содержание элемента системы антикризисного управления
1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия	Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния
2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций	Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса
3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия	Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией
4. Бизнес-планирование	Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия-партнера после его реализации
5. Разработка процедур финансового оздоровления	Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки
6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления	Сбор информации о финансовом состоянии объекта, выявление дополнительных резервов и возможностей, внесение изменений в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществление проверки и учет финансового состояния предприятия



Диагностика банкротства



Платежеспособное предприятие - коэффициент текущей ликвидности и (или) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, более нормативных или равные им, а также коэффициент обеспеченности обязательств активами - менее или равен 1.

Коэффициент текущей ликвидности (К1)

$$K1 = \frac{КА}{КО},$$

КА - краткосрочные активы;
КО - краткосрочные обязательства

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)

$$K2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА},$$

СК - собственный капитал;
ДО - долгосрочные обязательства;
ДА - долгосрочные активы

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3)

$$K3 = \frac{КО + ДО}{ИБ},$$

ИБ - итог бухгалтерского баланса

Нормативная величина коэффициентов платежеспособности



Наименование секций	Разделы	Группы	Коэффициент текущей ликвидности - норматив (K1)	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - норматив (K2)	Коэффициент обеспеченности обязательств активами - норматив (K3)
Н. Транспортная деятельность, складирование, почтовая и курьерская деятельность	49 - 52	491 - 495 , 501 - 504 , 511 - 512 , 521 - 522	1,15	0,15	0,85



1) наличие одновременно коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, имеющих значения менее нормативных, а также коэффициента обеспеченности обязательств активами, значение которого менее или равно 1

2) неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер - наличие одновременно коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, имеющих значения менее нормативных в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последней бухгалтерской отчетности, и коэффициента обеспеченности обязательств активами, имеющего значение менее нормативного или равное ему

3) неплатежеспособность, имеющая устойчивый характер - наличие хотя бы одного из следующих условий:

- наличие одновременно коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, имеющих значения менее нормативных в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последней бухгалтерской отчетности, и наличие на дату составления последней бухгалтерской отчетности коэффициента обеспеченности обязательств активами, имеющего значение более нормативного;

- наличие на дату составления последней бухгалтерской отчетности коэффициента обеспеченности обязательств активами, значение которого более 1



Требования кредиторов, возникшие до момента открытия конкурсного производства, удовлетворяются **в следующей очередности**:

в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам) и гражданско-правовым договорам, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг или создание объектов интеллектуальной собственности, по обязательным страховым взносам, взносам на профессиональное пенсионное страхование, иным платежам в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, а также по уплате страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам (за исключением отнесенных ко второй и пятой очереди);

в четвертую очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;

в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

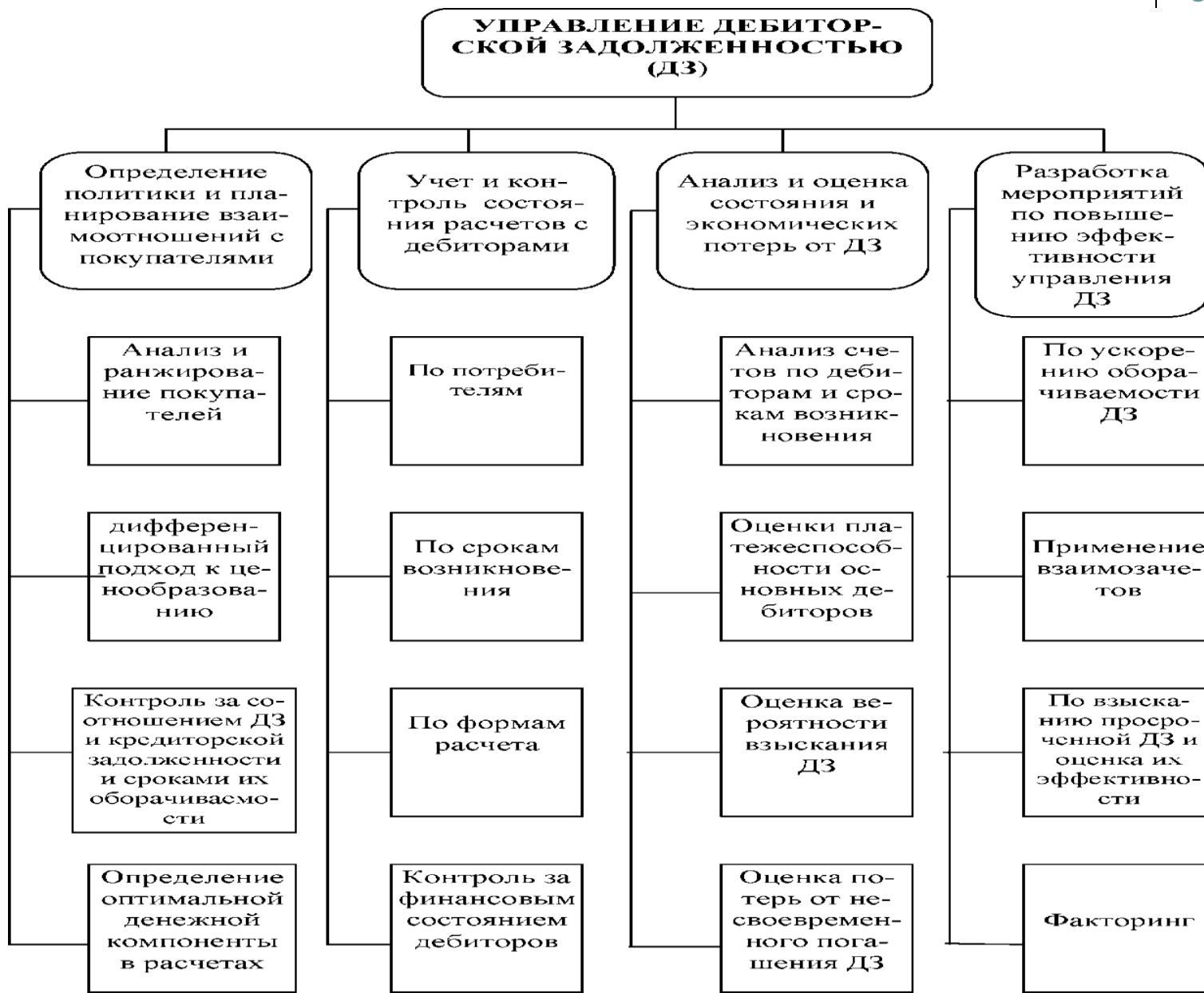
Антикризисные меры



Реструктуризация долговых обязательств - комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие *процедуры*:

- 1) отсрочки и рассрочки платежей;
- 2) зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- 3) продажа долговых обязательств (факторинг);
- 4) взыскание дебиторской задолженности в счет погашения задолженности по обязательствам перед фискальными органами;
- 5) перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- 6) погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- 7) списание задолженности;
- 8) погашение задолженности залогом имущества.



Бизнес- администрирование

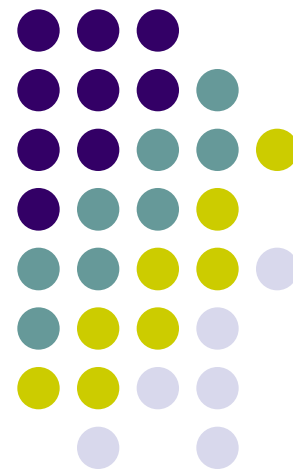
Специальность

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

Степень, звание, фамилия, имя, отчество преподавателя:

К.э.н., доцент

Шатров Сергей Леонидович



Язык обучения - Русский

Цель изучения дисциплины



Формирование профессиональных компетенций в сфере создания и развития бизнеса в разных отраслях экономики, ведения операционного отраслевого маркетинга и производственного менеджмента, товарной и ценовой политики организации, проектного инвестиционного анализа, проектирования бизнес-процессов, антикризисного управления и выхода из бизнеса.

Содержание дисциплины



- Теоретические основы создания бизнеса.
- Основы бизнеса.
- Правовой механизм коммерческой деятельности. Субъекты коммерческих правоотношений.
- Организационно-правовые подходы к созданию бизнеса.
- Основы управления и развития бизнеса.
- Управление инвестиционной деятельностью организации.
- Управление и подбор персонала.
- Маркетинг и ценообразование в системе управления.
- Управление финансами организации.
- Управление налоговой нагрузкой.
- Основы антикризисного управления и выход из бизнеса.
- Кризис организации, причины возникновения и последствия.
- [Антикризисное](#) управление и регулирование.
- Диагностика финансового состояния организации.
- Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
- Стратегии выхода из бизнеса.