

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 С.А.Чечеткин

08.02. 2026 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического факультета

 А.В.Ковтунов

16.02. 2026 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

для специальности 6-05-0412-01 Менеджмент

Составитель: Чечеткин Сергей Александрович, заведующий кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

Рассмотрено и утверждено к утверждению на заседании кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

30.12.2025 г., протокол № 6

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

16.02. 2026 г., протокол № 3

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра менеджмента спорта учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры»
О.Ю.Остальцева, заведующий кафедрой, кандидат экономических наук, доцент

Е.П.Колеснёва, заведующий кафедрой логистики и маркетинга учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук, доцент

Регистрационный № УФ-030-26/Э

Регистрационное свидетельство № 1062646704 от 01.04.2026г.

АКТУАЛИЗИРОВАН

заседание кафедры _____ учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____ 20____, протокол № _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	29
Тема 1. Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия.....	29
Тема 2. Банкротство организации	34
Тема 3. Управление предприятием в условиях кризиса.....	45
Тема 4. Правовые основы антикризисного управления	56
Тема 5. Антикризисное управление и регулирование	67
Тема 6. Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий	73
Тема 7. Общая характеристика стратегического менеджмента.....	80
Тема 8. Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений	82
Тема 9. Содержание и структура стратегического менеджмента.....	83
Тема 10. Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии	86
Тема 11. Анализ стратегических факторов внешней среды.....	90
Тема 12. Конкурентные преимущества фирмы	93
Тема 13. Реализация стратегий и контроль	98
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	106
Практические занятия	106
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	116
Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	116
Примерные тестовые задания для самоконтроля	118
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	125
Список рекомендуемой литературы	125

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (далее – ЭУМК) по учебной дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» составлен для обучающихся по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент».

ЭУМК по учебной дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» позволит обучающимся получить базовое представление о предмете учебной дисциплины, а также приобрести практические навыки работы с нормативными правовыми актами.

ЭУМК по учебной дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» направлен на повышение качества подготовки обучающихся специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» и содержит: учебную программу; краткий курс лекций; задания для проведения практических занятий; вопросы для контроля знаний; вспомогательный материал. ЭУМК составлен для обеспечения доступа обучающихся к учебной, научной, иной литературе, учебной программе, учебно-методической документации, учебно-методическим, информационно-аналитическими материалам по данной учебной дисциплине.

Основные цели ЭУМК:

разработка и внедрение в образовательный процесс инновационных образовательных технологий, адекватных компетентностному подходу;

совершенствование методики преподавания учебной дисциплины «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» и повышение качества образовательного процесса;

усиление взаимосвязи образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;

выработка умений использовать обучающимися полученные теоретические знания в профессиональной деятельности и повседневной жизни, повышение правовой культуры и воспитание уважения к закону;

обеспечение профессиональной направленности преподавания учебной дисциплины «Антикризисное управление и стратегический менеджмент».

Задачи дисциплины сводятся к навыкам и умениям студентов. В ходе изучения дисциплины «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» студент должен:

знать:

научные концепции, определяющие сущность и природу антикризисного управления;

принципы и методы диагностирования банкротства;

методы оценки финансового состояния организации в условиях кризиса;

методы оценки вероятности банкротства организации;

методы определения экономической несостоятельности, неплатежеспособности и убыточности организаций;

методы анализа и оценки показателей платежеспособности организаций в условиях кризиса;

методы экономической оценки собственного капитала в условиях антикризисного управления организацией;

методы организации производственного процесса в условиях антикризисного управления организациями;

уметь:

планировать деятельность организации в условиях санации;

проводить анализ хозяйственной деятельности организации в условиях санации;

проводить анализ финансового состояния организаций в условиях досудебного оздоровления и санации;

рассчитывать стоимость имущества организации в условиях ликвидации;

владеть: знаниями, методами экономических расчетов экономической эффективности антикризисного управления.

иметь навыки:

использования методов и научных концепций управления в условиях кризиса, а также методов диагностики кризисных ситуаций;

владеть методиками проведения стратегического анализа.

Структура ЭУМК

В соответствии с учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» весь материал сгруппирован в 13 темах. Каждая тема содержит лекционный материал («Теоретический раздел»); практические задания для проработки теоретического материала («Практический раздел»); задания тестового типа, вопросы для осуществления контроля знаний («Раздел контроля знаний»), а также список рекомендуемой литературы («Вспомогательный раздел»).

Рекомендации по организации работы с ЭУМК. Для эффективного усвоения получаемых знаний обучающимся рекомендуется первоначальное ознакомление с учебной программой по дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент». В учебной программе приводятся требования к освоению учебной дисциплины, содержание учебного материала и другая значимая информация.

Усвоение материала по каждой теме учебной дисциплины рекомендуется начинать с изучения материалов соответствующей лекции, которые позволят актуализировать знания, полученные на лекциях («Теоретический раздел») и рекомендуемой литературы («Вспомогательный раздел»), после чего следует проработать практические задания («Практический раздел»). Итоговая проверка знаний проводится по результатам выполнения тестовых заданий, а также на основе примерных вопросов к экзамену по учебной дисциплине «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» («Раздел контроля знаний»).

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

В.М. Поздняков



Регистрационный № УД 051/01-25/уч.

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности**

6-05-0412-01 Менеджмент

2025 г.

Контрольный экземпляр

Учебная программа составлена на основе Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0412-01-2023 (общее высшее образование), для специальности 6-05-0412-01 Менеджмент, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 02.08.2023 г. № 225, учебных планов учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» утвержденного 01.03.2023 рег. №№ 6-05-0412-01/уч., 6-05-0412-01/уч/з., 6-05-0412-01/уч /зс.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Чечеткин С. А., заведующий кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук

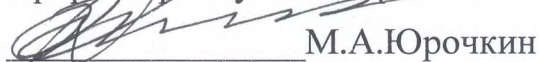
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 8 от 26.03.2025);

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 8 от 07.07. .2025)

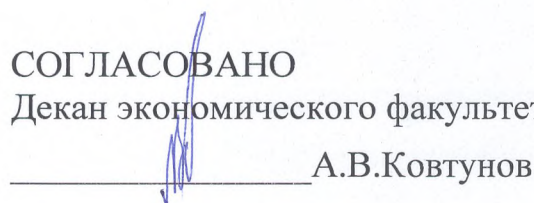
СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе


_____ М.А.Юрочкин

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического факультета


_____ А.В.Ковтунов

Нормоконтроль

ведущий специалист УМУ


_____ Г.Д.Лагунович

Библиограф I категории

_____ Н.А.Лёпа



I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» является профилирующей в комплексе учебных дисциплин, формирующих уровень подготовки студентов, позволяющий на практике решать задачи антикризисного управления и стратегического менеджмента.

Цель преподавания учебной дисциплины: формирование у обучающихся цельного представления об управлении в условиях кризиса, а также овладение методами и научными концепциями управления, методами диагностики кризисных ситуаций.

Задачи учебной дисциплины:

приобретение знаний в области закономерностей социально-экономического развития и кризисов;

приобретение умений в области определения причин и стадий банкротства коммерческих организаций;

освоение методических основ определения системы критериев оценки финансового положения коммерческих организаций;

приобретение навыков оценки экономической эффективности антикризисного управления коммерческих субъектов;

ознакомление с современными методиками диагностики кризисных ситуаций организации.;

приобретение знаний и умений по анализу среды и формированию стратегий организации.

В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен

знать:

научные концепции, определяющие сущность и природу антикризисного управления;

принципы и методы диагностирования банкротства;

методы оценки финансового состояния организации в условиях кризиса;

методы оценки вероятности банкротства организации;

методы определения экономической несостоятельности, неплатежеспособности и убыточности организаций;

методы анализа и оценки показателей платежеспособности организаций в условиях кризиса;

методы экономической оценки собственного капитала в условиях антикризисного управления организацией;

методы организации производственного процесса в условиях антикризисного управления организаций;

уметь:

планировать деятельность организации в условиях санации;

проводить анализ хозяйственной деятельности организации в условиях санации;

проводить анализ финансового состояния организаций в условиях досудебного оздоровления и санации;

рассчитывать стоимость имущества организации в условиях ликвидации;
владеть:

знаниями, методами экономических расчетов экономической эффективности антикризисного управления.

иметь навыки:

использования методов и научных концепций управления в условиях кризиса, а также методов диагностики кризисных ситуаций;

владеть методиками проведения стратегического анализа.

Специалист, освоивший содержание данной образовательной программы, должен обладать следующими **специализированными компетенциями**: разрабатывать организационно-управленческие и экономические решения, определять алгоритмы их реализации.

В числе эффективных педагогических методик и технологий преподавания дисциплины, способствующих вовлечению студентов в поиски управления знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения разнообразных задач, следует выделить: технологии учебно-исследовательской деятельности; коммуникативные технологии; игровые технологии, в рамках которых обучающиеся участвуют в деловых, ролевых, имитационных играх и т.д.

Распределение аудиторных часов по видам занятий и семестрам.

Виды и формы аттестации

Семестр	Количество академических часов							Самост. работа	Форма промежуточной аттестации
	Всего	Аудит.	Из них						
Лекции			Лабор. занятия	Практ. занятия	Семинары	УСР			
Очная (дневная) форма получения высшего образования									
7	172	70	38		24		8	102	экз., курс.р.
Всего	172	70	38		24		8	102	
Заочная форма получения высшего образования									
7	172	6	6					156	экз., курс.р.
8		10	4		6				
Всего	172	16	10		6			156	
Заочная (сокращенная) форма получения высшего образования									
5	172	4	4					156	экз., курс.р.
6		12	6		6				
Всего	172	16	10		6				

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия

Понятие «кризис». Факторы возникновения кризисов в организации.

Классификация кризисов. Фазы развития и преодоление кризисов. Возможные последствия от кризисов организации. Положительные и отрицательные стороны кризисов.

Тема 2. Банкротство организации

Факторы, вызывающие банкротство организации. Виды банкротства. Положительные и негативные стороны банкротства. Стадии банкротства организации (финансовые, производственные).

Тема 3. Управление предприятием в условиях кризиса

Стратегия управления. Кадровая политика. Управление персоналом кризисного предприятия. Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий. Антикризисный управляющий. Профессиональный портрет.

Тема 4. Правовые основы антикризисного управления

Правовые основы антикризисного управления. Санация. Конкурсное производство. Ликвидационное производство. Мировое соглашение. Медиаторство.

Тема 5. Антикризисное управление и регулирование

Антикризисное управление: основные понятия. Содержание антикризисного управления. Классификация причин неплатежеспособности организаций: внешние, внутрифирменные. Антикризисное регулирование. Антикризисные процедуры. Система банкротства.

Тема 6. Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий

Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери. Капитал предприятия как фактор финансовой стабильности. Программа антикризисного оздоровления.

Тема 7. Общая характеристика стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент, его характеристика и связь с другими дисциплинами. Сущность стратегического менеджмента. Отличие стратегического управления от оперативного. Эволюция стратегического мышления. Этапы развития корпоративного планирования. Стратегические тенденции развития экономики промышленно развитых стран. Школы стратегического управления.

Тема 8. Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений

Структура и содержание управленческих решений. Сущность управленческих решений. Классификация решений. Программируемые и непрограммируемые решения. Эффективность управленческих решений.

Тема 9. Содержание и структура стратегического менеджмента

Элементы (процессы) структуры стратегического управления. Этапы разработки стратегических планов управления. Стратегические подходы к установлению корпоративных целей.

Тема 10. Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии

Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональные. Основные задачи разработки стратегии.

Тема 11. Анализ стратегических факторов внешней среды

Основные типы внешнего окружения. Влияние различных сред на деятельность фирмы. Цели и основные направления анализа внешнего окружения. Особенности анализа внешней среды в стратегическом менеджменте. Методы реагирования на изменения внешней среды.

Тема 12. Конкурентные преимущества фирмы

Конкурентное преимущество фирмы. Основные направления. Конкурентные преимущества на основе низких издержек. Дифференциация продукции. Анализ базовых альтернатив и выбор стратегии. Стратегия фокусирования, первопроходца и синергизма.

Тема 13. Реализация стратегий и контроль

Организационное обеспечение реализации стратегии. Планирование реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль персонала в современном обществе. Мотивация. Контроль за реализацией стратегии. Основные требования к системе стратегического контроля.

III. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

В процессе изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» предусмотрено выполнение курсовой работы.

На выполнение курсовой работы отводится 40 часов.

Организация выполнения курсовой работы осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по подготовке, оформлению и защите научных работ студентов, утвержденными приказом ректора университета от 06.04.2023 № 124 по порядку организации курсового проекта (курсовой работы) в университете.

Курсовая работа является обязательным видом самостоятельной учебной работы, предусмотренной учебным планом, представляет собой логически завершенное и оформленное изложение содержания отдельных проблем, задач и методов их решения в научной сфере и выполняется с целью формирования у обучающегося навыков научно-исследовательской работы, повышения уровня его профессиональной (теоретической и практической) подготовки, более глубокого усвоения учебной дисциплины, по которой выполняется работа, развития интереса к самостоятельной работе с научной, учебной, справочной литературой и статистическими материалами.

При выполнении работы студент должен использовать фактические материалы, собранные в период учебной и производственной практики. Кроме этого, могут использоваться данные статистических сборников и информация, опубликованная в периодической печати, а также размещенная на электронных носителях и в сети Интернет.

Цель выполнения курсовой работы – научить студента самостоятельно проводить научные исследования с использованием современных методик и информационных технологий, а также расширить, углубить и закрепить его теоретические знания, практические умения и навыки в соответствии с содержанием изучаемой дисциплины.

Задачами курсовой работы являются:

закрепление, систематизация и углубление теоретических и практических знаний, полученных студентами в процессе обучения;

приобретение навыков самостоятельной работы;

овладение методикой исследования, обобщение, логическое изложение материала;

выработка умения публичной защиты (доклад, ответы на вопросы, отстаивание своего мнения и т.д.).

Общими требованиями к курсовой работе являются: полнота и последовательность изложения материала, его достоверность, четкость и ясность формулировок, аргументированность выводов.

Тема курсовой работы должна отвечать задачам теоретического курса, опираться на фактические материалы и соответствовать практическим задачам субъекта хозяйствования.

Курсовая работа должна удовлетворять следующим **требованиям**:

1) структура работы должна способствовать раскрытию выбранной темы и иметь в своем составе: титульный лист, оглавление, введение, основную часть, заключение, список использованных источников и приложения;

2) содержание работы должно быть проиллюстрировано графическим материалом (рисунками, схемами, графиками, диаграммами) и таблицами, опирающимися на фактические данные и расчеты с их использованием. В основной части курсовой работы по итогам анализа сложившейся ситуации на предприятия (в организации) должны быть предложены и обоснованы пути решения стоящих перед ними конкретных задач в соответствии с темой и целью работы;

3) оформление работы должно быть выполнено в полном соответствии с Методическими указаниями по оформлению курсовых и дипломных работ.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в Республике Беларусь.

2. Антикризисное управление: проблемы и пути их решения.

3. Методы антикризисного управления и их эффективность.

4. Регулирование кризисных ситуаций на предприятиях Республики Беларусь.

5. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации.

6. Экономическая несостоятельность (банкротство) предприятия и предлагаемые меры по её ликвидации.

7. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства организаций.

8. Банкротство организаций и меры по его предупреждению.

9. Процедуры банкротства (на примере отдельной процедуры).

10. Стратегия и тактика антикризисного управления предприятием.

11. Методика диагностирования банкротства предприятий и организаций.

12. Оценка кризисных и предкризисных состояний предприятий.

13. Критерии раннего предупреждения и оценки финансового состояния предприятия.

14. Реструктуризация долгов и имущества предприятия: положительные и отрицательные факторы.

15. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.

16. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособной организации из состояния кризиса.

17. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации.

18. Управление денежными потоками, дебиторской и кредиторской

задолженностями в период финансового оздоровления организации.

19. Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления.

20. Управление ресурсами фирмы в кризисных условиях.

21. Разработка программы по выходу предприятия из кризиса

22. Определение миссий и целей стратегического управления.

23. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.

24. Стратегии маркетинга и роста фирмы.

25. Особенности стратегии роста малых фирм.

26. Особенности стратегии роста средних фирм.

27. Особенности стратегии роста крупных фирм.

28. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.

29. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

30. Анализ и диагностика внутренней среды.

31. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

32. Стратегия следования за лидером.

33. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.

34. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

35. Стратегический анализ внешней среды предприятия.

36. Внутрифирменный стратегический анализ предприятия.

37. Портфельный метод стратегического анализа на предприятии.

38. Стратегия конкурентной борьбы на предприятии.

39. Стратегическое планирование: этапы, трудности, виды планов.

40. Реализация и контроль выполнения стратегии.

41. Стратегия диверсификации: цели и мотивы.

42. Разработка миссии и целей предприятия.

43. Использование стратегии реструктуризации для выхода из кризисной ситуации

44. Использование стратегии диверсификации в условиях кризиса

45. Использование стратегии фокусирования для выхода из кризисной ситуации

46. Использование стратегии лидерства по затратам с целью накопления основных и оборотных фондов

47. Анализ микросреды предприятия и использование потенциальной возможности для выхода из кризисной ситуации

48. Анализ макросреды предприятия и использование потенциальной возможности для выхода из кризисной ситуации

49. Управленческий анализ организации и определение ее сильных и слабых сторон для выхода из кризисной ситуации

50. Использование конкурентной стратегии для выхода из кризисной ситуации

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Очная (дневная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
1.	Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия	10	2	2				6	[1, 2, 6]	УО
2.	Банкротство организации	18	4	2			2	10	[1, 2, 3, 6]	УО, ПО, РПЗ
3.	Управление предприятием в условиях кризиса	14	4	2				8	[1, 6, 8]	УО, ПО, РПЗ
4.	Правовые основы антикризисного управления	10	2	2				6	[1, 6, 11, 12, 13]	УО, ПО
5.	Антикризисное управление и регулирование	16	4	2				10	[1, 6, 8, 11]	УО, ПО, КР
6.	Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий	20	4	2			4	10	[1, 2, 3, 4, 6]	УО, ПО, РПЗ (ТА)
7.	Общая характеристика стратегического менеджмента	9	2	1				6	[2, 4, 5, 9, 10]	УО
8.	Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений	9	2	1				6	[2, 4, 5, 9, 10]	УО
9.	Содержание и структура стратегического менеджмента	12	2	2				8	[2, 4, 5, 9, 10]	УО
10.	Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии	12	2	2				8	[2, 4, 5, 7, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ
11.	Анализ стратегических факторов внешней среды	16	4	2			2	8	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ, КР
12.	Конкурентные преимущества фирмы	16	4	2				10	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ
13.	Реализация стратегий и контроль	10	2	2				6	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, КР
Всего по дисциплине		172	38	24			8	102		курс. р., экз.

Заочная форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
7 семестр										
1.	Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия	10						10	[1, 2, 6]	
2.	Банкротство организации	11	1					10	[1, 2, 3, 6]	
3.	Управление предприятием в условиях кризиса	16	1					15	[1, 6, 8]	
4.	Правовые основы антикризисного управления	13	1					12	[1, 6, 11, 12, 13]	
5.	Антикризисное управление и регулирование	21	1					20	[1, 6, 8, 11]	
6.	Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий	11	1					10	[1, 2, 3, 4, 6]	
7.	Общая характеристика стратегического менеджмента	9	1					8	[2, 4, 5, 9, 10]	
	Всего за 5 семестр	91	6					85		
8 семестр										
6.	Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий	20		2				18	[1, 2, 3, 4, 6]	
8.	Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений	7						7	[2, 4, 5, 9, 10]	
9.	Содержание и структура стратегического менеджмента	10						10	[2, 4, 5, 9, 10]	
10.	Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии	11	1					10	[2, 4, 5, 7, 9, 10]	
11.	Анализ стратегических факторов внешней среды	11	1	2				8	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ, КР
12.	Конкурентные преимущества фирмы	13	1	2				10	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ
13.	Реализация стратегий и контроль	9	1					8	[2, 4, 5, 9, 10]	
	Всего за 6 семестр	81	4					71		
	Всего по дисциплине	172	10	6				156		курс. р., экз.

Заочная (сокращенная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
5 семестр										
1.	Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия	10						10	[1, 2, 6]	
2.	Банкротство организации	21	1					20	[1, 2, 3, 6]	
3.	Управление предприятием в условиях кризиса	15	1					14	[1, 6, 8]	
4.	Правовые основы антикризисного управления	13	1					12	[1, 6, 11, 12, 13]	
5.	Антикризисное управление и регулирование	21	1					20	[1, 6, 8, 11]	
	Всего за 5 семестр	80	4					76		
6 семестр										
6.	Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий	23	1	2				20	[1, 2, 3, 4, 6]	УО, ПО, РПЗ
7.	Общая характеристика стратегического менеджмента	9	1					8	[2, 4, 5, 9, 10]	
8.	Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений	6						6	[2, 4, 5, 9, 10]	
9.	Содержание и структура стратегического менеджмента	10						10	[2, 4, 5, 9, 10]	
10.	Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии	11	1					10	[2, 4, 5, 7, 9, 10]	
11.	Анализ стратегических факторов внешней среды	11	1	2				8	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ, КР
12.	Конкурентные преимущества фирмы	13	1	2				10	[2, 4, 5, 9, 10]	УО, ПО, РПЗ
13.	Реализация стратегий и контроль	9	1					8	[2, 4, 5, 9, 10]	
	Всего за 6 семестр	92	6					80		
	Всего по дисциплине	172	10	6				156		курс. р., экз.

У. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Васин, С. М. Антикpизисное управление : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / С. М. Васин, В. С. Шuтов. – М. : Риор : Инфра-М, 2023. – 272 с.
2. Воронин, А. Д. Стpатегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Бизнес-администpирование" / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Выш. шк., 2022. – 272 с.
3. Глушаков, В. Е. Стpатегический маркетинг : сб. кейсов для слушателей системы переподготовки / В. Е. Глушаков. – Минск : БГЭУ, 2023. – 84 с.
4. Фомичев, А. Н. Стpатегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 3-е изд.. – М. : Дашков и К, 2021. – 466 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

5. Велесько, А. А. Стpатегический менеджмент : учеб. пособие / А. А. Велесько. – Минск : Мисанта, 2015. – 347 с.
6. Коротков, Э. М. Антикpизисное управление : учебник для бакалавров по направлению «Менеджмент» / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2014. – 405 с.
7. Пугачев, В. П. Стpатегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие для направлений магистратуры "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление" / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – М. : КНОРУС, 2018. – 207 с.
8. Пыжова, Н. Н. Организационное развитие и управление изменениями : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальности переподготовки "Кадровая политика в государственных органах и организациях" / Н. Н. Пыжова. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 171 с.
9. Фомичев, А. Н. Стpатегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 3-е изд.. – М. : Дашков и Ко, 2021. – 466 с.
10. Хаусович, Н. А. Стpатегический менеджмент : учеб.-метод.е пособие / Н. А. Хаусович. – Минск : Мисанта, 2016. – 311 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

11. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 декабря 1998 г., № 218-3 : Принят Палатой представителей 28 октября 1998 года: Одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 года : в ред. Закона Респ. Беларусь от 5 января 2024 г. № 344-3 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.
12. О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Республики Беларусь от 05.02.2013 № 63 : в ред. Декрета Президента Респ.

Беларусь от 11 сентября 2023 г. № 283 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.

13. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Республики Беларусь 13 декабря 2022 г. № 227-3// Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.

СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ

1. Учебные пособия, практикумы, содержащие теоретические материалы, ситуационные задания и задачи в соответствии с тематикой практических занятий по дисциплине.

2. Мультимедийные презентации с дидактическими материалами в соответствии с тематикой практических занятий по дисциплине.

3. Информационно-справочные ресурсы, электронная информационно-образовательная среда университета Moodle.

СРЕДСТВА ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Диагностика результатов образовательной деятельности обучающихся осуществляется в ходе проведения всех видов занятий, самостоятельной работы и текущей аттестации по учебной дисциплине.

Основными **формами контроля** знаний по учебной дисциплине являются:

устный опрос	УО;
письменный опрос	ПО;
контрольная работа	КР;
решение практических задач	РПЗ;

Текущая аттестация по учебной дисциплине, модулю проводится не менее одного раза в семестр.

Текущий контроль проводится строго в соответствии с учебно-методической картой дисциплины. Обучающийся должен в обязательном порядке участвовать во всех контрольных мероприятиях текущего контроля, предусмотренных учебной программой дисциплины.

Форма текущей аттестации по учебной дисциплине:

решение практических задач	РПЗ.
----------------------------	------

К промежуточной аттестации по учебной дисциплине, модулю обучающиеся допускаются при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной учебной программой в текущем семестре.

Формой промежуточной аттестации являются:

курсовая работа	курс.р.;
экзамен	экз.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Целью практических занятий является закрепление теоретического курса, приобретение навыков решения задач, активизация самостоятельной работы обучающихся.

Практическое занятие 1. Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия

1. Дайте определение понятию «кризис».
2. Назовите внешние причины возникновения кризисов.
3. Назовите внешние причины возникновения кризисов.
4. Назовите симптомы проявления кризисов.
5. Классификация кризисов по масштабам проявления?
6. Классификация кризисов по структуре соотношений в социально-экономической системе?
7. Назовите положительные последствия кризисов.
8. Назовите отрицательные последствия кризисов.
9. Сущность революционной технологии преодоления кризисов?
10. Сущность эволюционной технологии преодоления кризисов?

Практическое занятие 2. Банкротство организации

1. Дайте определение понятию «банкротства».
2. Назовите внешние причины банкротства.
3. Назовите внутренние причинные банкротства.
4. Назовите отрицательные и положительные последствия банкротства.
5. Назовите виды банкротства.
6. Определите последовательность стадий развития банкротства.
7. Методика расчета вероятности банкротства Э. Альтмана (Z-счет).
8. Методика расчета вероятности банкротства Д. Фулмера.
9. Методика расчета вероятности банкротства ИГЭА (R-счет).
10. Методика расчета вероятности банкротства Савицкой.

Практическое занятие 3. Управление предприятием в условиях кризиса

1. Дайте определение понятию «антикризисное управление»
2. Определите функции и этапы антикризисного управления.
3. Назовите свойства антикризисного управления.
4. Дайте определение понятиям «стратегия антикризисного управления» и «тактика стратегического управления».
5. Определите этапы реализации стратегии антикризисного управления.
6. Дайте определение понятия «антикризисный управляющий».
7. Перечислите требования, предъявляемые к антикризисному управляющему в соответствии с законодательством.
8. Обоснуйте необходимость формирования антикризисной команды.
9. Перечислите принципы формирования антикризисной команды.
10. Перечислите роли членов антикризисной команды.

Практическое занятие 4. Правовые основы антикризисного управления

1. Перечислите основные нормативно правовые акты регулирующие аспекты экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь.
2. Перечислите основные процедуры экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица.
3. В чем заключается отличие между временным управляющим и антикризисным управляющим.
4. Назовите особенности реализации защитного периода.
5. Перечислите, какие процедуры включает в себя конкурсное производство.
6. Перечислите основания для открытия конкурсного производства в соответствии с законодательством
7. Перечислите последствия открытия конкурсного производства для должника, кредиторов и других лиц
8. Дайте определение понятию «санация»
9. Дайте определение понятию «ликвидационное производство».
10. Дайте определение понятию «мировое соглашение»

Практическое занятие 5. Антикризисное управление и регулирование

1. Раскройте понятие антикризисного управления
2. Приведите классификацию причин неплатежеспособности организаций
3. Какие методы антикризисного регулирования вы знаете?
4. Какие имеются антикризисные процедуры?
5. Что такое система банкротства?

Практическое занятие 6. Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий

1. Перечислите показатели, используемые для оценки платежеспособности субъектов хозяйствования
2. Что является критериями признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным?
3. Определите последовательность проведения анализа финансового состояния и платежеспособности организации.
4. Перечислите способы ликвидации дебиторской задолженности.
5. В чем заключается сущность репрофилирования производства?
6. В чем заключается сущность уступки требования должника?
7. В чем заключается цель разработки плана финансового оздоровления?
8. Какие разделы включает в себя план финансового оздоровления?
9. Какой перечень мероприятий должен содержать раздел «Финансы»?
10. Перечислите очередность выплат кредиторам при процедуре банкротства.

Практическое занятие 7. Общая характеристика стратегического менеджмента

1. Приведите причины, вызывающие необходимость применения стратегического менеджмента в современном мире.
2. Охарактеризуйте цели и задачи стратегического менеджмента.
3. Дайте определение понятию «стратегия».
4. Возможно ли эффективно управлять организацией без применения стратегического менеджмента?
5. Существуют ли различия между стратегическим управлением и стратегическим менеджментом?
6. Какова взаимосвязь элементов структуры стратегического менеджмента?
7. Какие элементы включает в себя система стратегического менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные этапы эволюции стратегического менеджмента.
9. Приведите характеристику основных школ стратегического менеджмента.
10. На основе чего руководитель организации формирует ее стратегию

Практическое занятие 8. Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений

1. Сформулируйте понятие миссии.
2. Чем обусловлена необходимость формулирования миссии организации?
3. Что представляет собой термин «философия организации»?
4. Укажите основных субъектов влияния на деятельность организации.
5. Охарактеризуйте механизм разработки миссии организации.
6. Как взаимосвязаны миссия и цели организации?
7. Какие основные требования предъявляются к целям?
8. В соответствии с какими направлениями осуществляется установка целей организации?
9. По каким признакам можно классифицировать цели организации?
10. Чем обусловлена необходимость построения дерева целей в организации?

Практическое занятие 9. Содержание и структура стратегического менеджмента

1. Какие факторы определяют стратегию организации?
2. Какие ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии?
3. Назовите внешние и внутренние факторы, учитываемые при анализе текущей стратегии организации.
4. Какие требования предъявляются к эффективной стратегии?
5. Какие шаги включает в себя процесс выбора стратегии?
6. Охарактеризуйте последовательность анализа портфеля продукции.
7. Что представляют собой стратегические зоны хозяйствования?

8. По каким направлениям проводится оценка выбранной стратегии?
9. В чем заключается сущность корректировки стратегии?
10. В чем заключается сущность стратегических соответствий между сферами бизнеса?

Практическое занятие 10. Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии

1. Сформулируйте понятие стратегии организации.
2. Назовите основные области выработки стратегий на рынке.
3. Какие типы стратегий организации можно выделить в соответствии с различными критериями классификации?
4. Дайте характеристику корпоративной, оперативных и функциональных стратегий организации.
5. Назовите конкретные типы стратегий в группе стратегий концентрированного роста.
6. Когда применяются стратегии интегрированного роста?
7. Перечислите основные виды стратегий интегрированного роста.
8. В каких случаях целесообразно применять группу стратегий диверсифицированного роста?
9. При каких обстоятельствах организации предпочтительно реализовать стратегию ликвидации?
10. С изменением состояния каких элементов всегда связаны эталонные стратегии бизнеса?
11. Какие существуют основные антикризисные стратегии организации?

Практическое занятие 11. Анализ стратегических факторов внешней среды

1. По каким направлениям проводится анализ внутренней среды организации?
2. Какие методы оценки могут быть использованы при анализе внутренней среды предприятия?
3. Чем обусловлено деление внешней среды организации на макроокружение и непосредственное окружение?
4. Перечислите компоненты макроокружения организации, оцените степень их влияния на организацию.
5. Перечислите компоненты непосредственного окружения организации.
6. В чем сущность SWOT-анализа?
7. В чем заключается роль организационной культуры при стратегическом управлении?
8. Какие методы количественной среды применяются для оценки внешней среды организации?
9. Охарактеризуйте необходимость, особенности и методы портфельного анализа.

10. С помощью чего можно выявить из всей совокупности факторов те, которые наиболее и наименее значимы для реализации стратегических планов?

Практическое занятие 12. Конкурентные преимущества фирмы

1. Охарактеризуйте содержание конкуренции и ее значение для современного бизнеса.
2. Какие уровни конкурентоспособности можно выделить?
3. Перечислите основные факторы повышения конкурентоспособности организации.
4. В чем сущность теории конкурентных преимуществ М. Портера?
5. Какие методы анализа используются для оценки конкурентных позиций организации?
6. В чем сущность матричных методов оценки конкурентных преимуществ?
7. Какое значение для формирования конкурентных преимуществ имеют ключевые факторы успеха?
8. Охарактеризуйте основные типы ключевых факторов успеха и их составляющие.
9. Какие методы используются для оценки конкурентоспособности товара?
10. Какие методы оценки конкурентоспособности организации используются в современных условиях?

Практическое занятие 13. Реализация стратегий и контроль

1. Какие задачи решаются посредством выполнения стратегии?
2. Охарактеризуйте основные области проведения стратегических изменений?
3. Какие типы стратегических изменений можно выделить?
4. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры управления?
5. Охарактеризуйте процесс выбора или изменения организационной структуры.
6. С какими проблемами может столкнуться руководство при реализации стратегических изменений?
7. Какие типы стратегических изменений вы знаете?
8. Кто является основным противником стратегических изменений и чем это обусловлено?
9. В чем заключается процесс формирования и мобилизации ресурсов организации?
10. Охарактеризуйте основы политики руководства организации в стратегической области.
11. Какие приемы и методы используются для мотивации достижения стратегических результатов?
12. В чем заключается сущность контроля при реализации стратегии?

13. Через какие действия должна реализовываться система контроля?
14. По каким признакам можно классифицировать стратегический контроль?
15. Какие требования предъявляются к системе эффективного стратегического контроля?
16. Какие элементы включает в себя система стратегического контроля?
17. Какие типы систем контроля применяются в стратегическом менеджменте?
18. В чем заключается сущность мониторинга реализации стратегии организации?
19. Охарактеризуйте содержание и назначение системы сбалансированных показателей.
20. Охарактеризуйте понятие контроллинга и его значение при реализации стратегии.
21. Какие методы контроллинга применяются для поддержки стратегических управленческих решений?

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Определение «кризис», возникновение, причины, симптомы. Классификация кризисов применительно к организациям.
2. Фазы развития и преодоления кризисов в организации.
3. Банкротство организации: его виды, цель и последствия.
4. Оценка положительных и негативных сторон банкротства. Стадии банкротства (финансового кризиса предприятия).
5. Правовые основы антикризисного управления: неплатежеспособность, банкротство.
6. Классификация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на нестабильность (финансовую) организации.
7. Санация: сущность, процесс, участники и меры по оздоровлению.
8. Ликвидационное производство: сущность и мероприятия в процессе ликвидации.
9. Мировое соглашение, сущность и содержание.
10. Антикризисные процедуры: реорганизационные, ликвидационные.
11. Система банкротства: принципы, цель банкротства.
12. Программа антикризисного оздоровления предприятия. Основные направления.
13. Бизнес-план финансового оздоровления организации.
14. Стратегия управления предприятием в условиях кризиса. Классические подходы к управлению.
15. Неплатежеспособность. Внешние и внутрифирменные причины низкого управления.
16. Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий.
17. Основные мероприятия по выходу предприятия из кризиса.
18. Стратегический менеджмент, его сущность и характеристика и связь с другими дисциплинами.
19. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
20. Структура и содержание стратегических управленческих решений.
21. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.
22. Классификация стратегических решений.
23. Элементы (процессы) структуры стратегического управления.
24. Анализ внешней и внутренней среды.
25. Методы портфельного анализа среды.
26. Методы анализа конкурентных позиций.
27. Матрица SWOT и профиля среды.
28. Методы количественной оценки среды.
29. Сущность и механизмы формирования миссии организации. Основные субъекты влияния.
30. Стратегические подходы к установлению корпоративных целей.
31. Цели организации по направлениям деятельности и факторам производства. Требования, предъявляемые к целям.

32. Области и уровни выработки стратегии деятельности Факторы, определяющие стратегию организации.
33. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональные.
34. Эталонные стратегии развития бизнеса.
35. Конкурентные преимущества. Теория конкурентного преимущества М. Портера.
36. Стратегии конкурентной борьбы по М. Портеру.
37. Выбор стратегии и ее оценка.
38. Стадии реализации стратегии.
39. Области проведения стратегических изменений.
40. Роль контроля в реализации стратегии, уровни управления и системы контроля.

V. ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Теоретические основы менеджмента	Кафедра экономики и менеджмента	Предложения отсутствуют	протокол заседания кафедры № 8 от 26.03.2025
Управление организацией	Кафедра экономики и менеджмента	Предложения отсутствуют	протокол заседания кафедры № 8 от 26.03.2025

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. КРИЗИС: ПОНЯТИЕ, ФАКТОРЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ВИДЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

Сложные социально-экономические системы характеризуются цикличностью развития. Жизненный цикл системы – это последовательность этапов развития с момента возникновения, далее становления, роста до прекращения существования (рис.1.1).

Кризис (греч. *krisis* – поворотный пункт) – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её существованию и жизнедеятельности. Это резкая смена повышательной тенденции в развитии системы на понижательную.

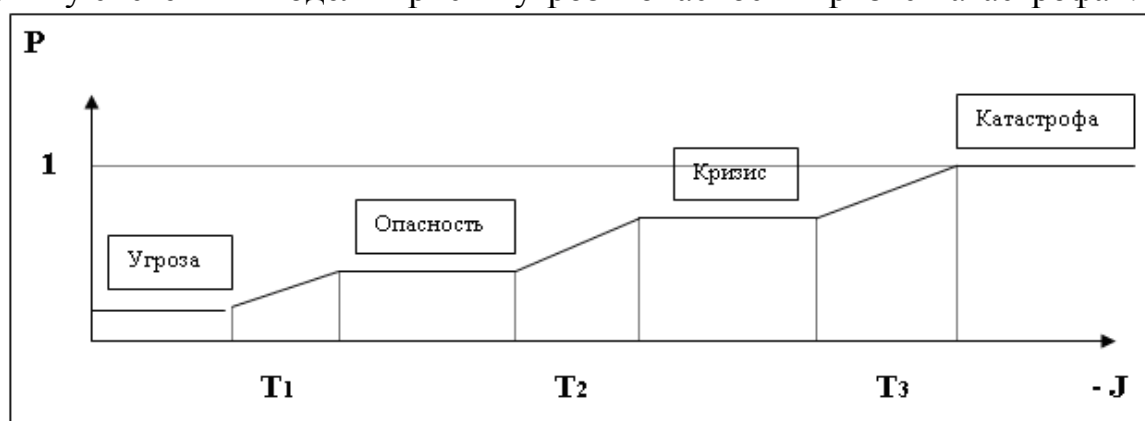
Другая трактовка кризиса – неожиданная и непредвиденная ситуация, угрожающая приоритетным целям развития объекта, при ограниченном времени для принятия решений. Это резкий перелом в его деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить: сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т.д.

Кризис – это изменение, как правило, негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития.

Кризисы начинаются тогда, когда потенциал системы исчерпан и уже сформировались элементы новой системы, служащие основой будущего цикла развития.

Кризисы – это закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы.

Для определения структуры возникновения и развития кризиса рассмотрим динамику системы в модели «риски-угрозы-опасность-кризис-катастрофа».



Примечание: разработано авторами учебного пособия.

Рис. 1.1 Структура динамики развития кризиса

где Р – вероятность реализации негативных условий и факторов для существования и развития системы;

J – состояние системы, с точки зрения её устойчивости;

T – переходные состояния системы.

Угроза – совокупность условий и факторов, нарушающих стабильное функционирование системы и формирующих такую динамику, при которой вероятность перехода в состояние опасности незначительна, однако происходит её нарастание. Риски – потенциальные угрозы.

Опасность – состояние системы, характеризующееся существенным увеличением вероятности дестабилизирующего, разрушительного воздействия на социально-экономический организм, которая сопоставима с вероятностью возврата в исходное состояние.

Кризис – состояние системы, при котором негативные процессы, актуализируются и переходят из латентного, скрытого состояния в реальное, активное. Системе наносится ущерб, и она переходит в область неустойчивых состояний, однако существует вероятность ремиссии.

Катастрофа – состояние, при котором система теряет устойчивость, распадается или переходит в иное качественное состояние с более низким энергетическим потенциалом.

Переходные состояния – это состояния социально-экономической системы, формирующиеся при её переходе на качественно другой структурный уровень. Необходимо выделять угрожающие, опасные, кризисные, катастрофические переходные состояния.

Сформированную структуру модели «риски-угрозы-опасность-кризис-катастрофа» целесообразно использовать для описания движения системы от стабильного состояния к кризису, распаду и наоборот на основании анализа статистических данных, материалов социологического мониторинга, экспертного опроса, моделирования.

Анализ в социально-экономических системах должен проводиться в производственной, экономической, финансовой, инвестиционной, инновационной, социальной, информационной сферах.

Кризис в рыночной экономике – это явление, где выживают наиболее конкурентоспособные субъекты хозяйствования.

Для преодоления кризиса экономические системы трансформируются, перестают быть тем, чем они были, соединяясь в новую систему или разъединяясь на отдельные комплексы.

Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы, нежизнеспособны и нарушают организованность целого.

В экономике кризис разрушает наиболее слабые, наименее организованные, неконкурентоспособные предприятия, отбрасывая устаревшие способы и технологии производства, устаревшие формы организации предприятий и управления в пользу способов, форм, технологий более современных эффективных, конкурентоспособных.

Организация – это относительно обособленное структурное звено в экономической воспроизводственной системе государства. Критериями организации являются наличие общей цели, обладание правами юридического лица; организационная самостоятельность, целостность, системность; юридическая, экономическая, финансовая, технологическая информационная оформленность и независимость; наличие в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении обособленного имущества.

Организация в Республики Беларусь — это любое юридическое лицо или группа лиц, объединенных для достижения общих целей, а также идентифицируемая часть юридического лица или группы. Такая организация может быть государственной, коммерческой или некоммерческой, иметь разную структуру и формы собственности, включая предприятия, учреждения, ассоциации и общественные объединения.

Организация включает в себя юридические лица, филиалы, а также некоторые другие объекты, такие как религиозные организации или сельскохозяйственные организации. Может быть частной, государственной (включая 50% акций, принадлежащих Республике Беларусь) или смешанной. Для достижения конкретных целей, которые могут быть экономическими (прибыль) или социальными (управленческие, культурные, образовательные функции). Имеет внутреннюю структуру, разделение труда и ответственности, а также формальные связи между участниками.

Организация – это субъект хозяйствования, производящий продукцию, оказывающий услугу потребителю, отвечающий по своим обязательствам, имеющий самостоятельный баланс, приобретающий от своего имени имущественные и личные неимущественные права.

Организации возникают, растут и развиваются. Классическая концепция жизненного цикла организации содержит следующие основные этапы развития бизнеса: возникновение (стартап), рост (становление и развитие), зрелость, спад, кризис, антикризисный процесс (реорганизация и возрождение, ликвидация компании). Каждая фаза жизненного цикла организации требует определенной организационной структуры, ресурсов и инструментов управления (рис.1.2).

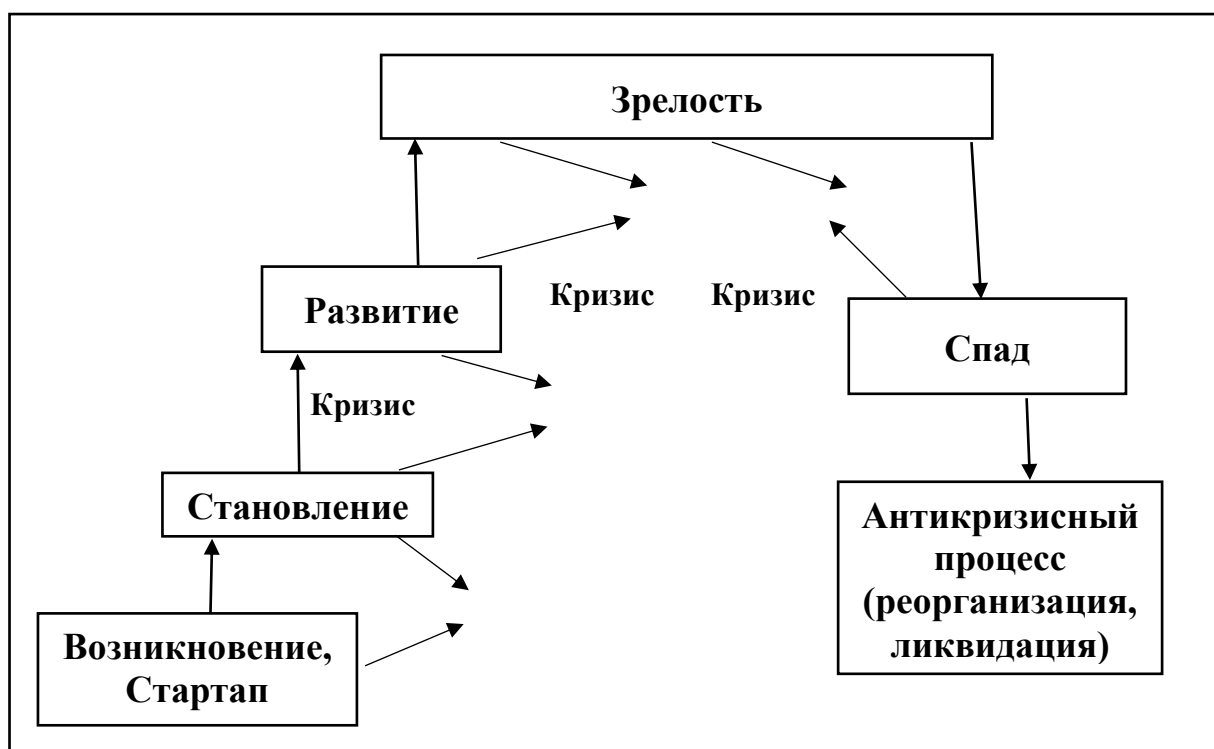


Рис. 1.2 Классический жизненный цикл организации

На *этапе возникновения (старта)* компания имеет простую организационную структуру. Основатель бизнеса определяет цели, задачи, компетенции, стратегию конкуренции, нишу на рынке, продукт, который будет востребованным и иметь повторные продажи.

На *стадии роста (становления и развития)* Увеличивается ассортимент товаров и услуг. Компании захватывают новые сегменты и рынки. Растут продажи, прибыль, финансовая устойчивость. Владелец бизнеса сосредотачивается на решении стратегических задач. Тактические компетенции делегируются менеджерам среднего звена. Стадия роста подходит к концу, когда темпы роста продаж замедляются.

На *этапе зрелости* рост организации замедляется. Уровень продаж стабилизируется. Достигается финансовая стабильность и устойчивость. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли. Устанавливается управленческий жесткий, системный контроль за всеми основными процессами.

На *стадии спада* падает конкурентоспособность компании. Отсутствие инноваций снижает рентабельность. Падают продажи и прибыль. Все решения становятся очень консервативными. Компания переходит в режим жесткой экономии, сокращения издержек.

Каждая организация сталкивается с системными и индивидуальными негативными процессами, подрывающими стабильное функционирование предприятия и приводящее к возникновению кризиса. В рыночной экономике кризис может возникнуть на всех стадиях жизненного цикла организации.

Кризис организации – это рассогласование в деятельности экономической, финансовой, производственной, технологической, социальной систем, резкое ухудшение производственных, финансовых, экономических показателей, нарушение сложившихся коммерческих связей с партнерами, клиентами и поставщиками.

Неплатёжеспособность предприятия – это проявление кризиса, что ведёт к угрозе банкротства и ликвидации предприятия.

На *стадии кризиса* происходят изменения в организации системы, при котором она не способна эффективно взаимодействовать с внешней средой, а также реализовывать цели, задачи, функции.

Антикризисный процесс включает ликвидацию или реорганизацию и возрождение предприятия.

На *этапе возрождения* компания начинает бороться за свое существование. Руководство, как правило, обновляется. Бюрократизация снижается. Принятие управленческих решений упрощается и ускоряется. Компания фокусируется на повышении конкурентоспособности и разработке новых продуктов. Растут инвестиции в инновационные решения. Модернизируются производственные процессы. Стадия возрождения может быть, как успешной, так и не привести к росту компании.

Всю совокупность факторов, способных привести предприятие к экономическому кризису, можно разделить на две группы. Внешние факторы по отношению к предприятию, на которые оно не в состоянии влиять или влияние

ограничено. Внутренние факторы, возникающие в деятельности самого предприятия.

К внешним факторам относятся геополитическая напряженность; нестабильность международной экономики, мировой валютной системы, логистических цепочек; разбалансированность национального и мирового рынков; военно-политические международные конфликты; торговые и экономические войны; финансовые и экономические санкции; нестабильность национальной политической системы; ужесточение государственного управления экономикой; резкие, трудно прогнозируемые изменения экономической, денежно-кредитной, бюджетно-финансовой, валютной и налоговой политики правительства; появление новых технологий; низкие расходы государства на науку и технику, что ведёт к технологическому застою; ухудшение инвестиционного климата; неразвитость законодательной базы по вопросам предпринимательства; изменения законодательства не учитывающие интересы бизнеса; недостаточное антимонопольное регулирование и усиление монополизма на рынке; нарушение традиционных хозяйственных связей; высокий уровень безработицы; ухудшение криминогенной обстановки; снижение реальных доходов населения и ёмкости внутреннего рынка; изменения поведения потребителей; рост их интереса к новым продуктам и услугам; рост предложения товаров-субститутов; экологические и стихийные катастрофы и бедствия.

Также существуют внутренние факторы, которые влияют на успех компании. К ним относятся характеризующаяся высокими рисками стратегия, политика и тактика бизнеса; неэффективное управление производственной, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, маркетинговой деятельностью предприятия; неэффективный финансовый менеджмент, ошибки в формировании и использовании собственного и привлеченного заёмного капитала, некачественная система бухгалтерского учета и отчетности, рост кредиторской и дебиторской задолженности, высокий уровень финансового риска; устаревание технологий и изношенность основных фондов, низкая производительность труда и конкурентоспособность продукции; плохое управление издержками производства, увеличение расходов на сырье, материалы, зарплату; недостаточное знание содержания, объёма, структуры, конъюнктуры, динамики рынка, падение спроса на продукцию или услуги организации, зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей; низкая профессиональная квалификация персонала, ухудшение взаимоотношений в коллективе, снижение мотивации сотрудников, текучесть кадров.

Антикризисное управление – это система мер, позволяющая устранить или минимизировать факторы и последствия кризиса, сохранить компанию, повысить её конкурентоспособность на рынке.

ТЕМА 2. БАНКРОТСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Основными законодательными актами, регулирующими отношения в сфере банкротства, являются следующие документы.

Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 года № 218-З (далее – ГК). Гражданское законодательство определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на объекты интеллектуальной собственности, регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, отношения, связанные с участием в юридических лицах или с управлением ими, договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения (ст. 1 ГК).

Кодекс гражданского судопроизводства Республики Беларусь от 11 марта 2024 г. № 359-З (далее КГС). Законодательство о гражданском судопроизводстве регулирует общественные отношения, возникающие при рассмотрении и разрешении гражданских дел (ст. 2 КГС).

КГС вступает в силу с 01.01.2026 г. (ст. 640 КГС) и с этой даты прекращает действие ХПК.

Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Беларусь от 15 декабря 1998 г. № 219-З. (далее ХПК) регулирует осуществление правосудия в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности. Целями судопроизводства в судах, рассматривающих экономические дела, являются обеспечение законного разрешения споров, возникающих при осуществлении предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности; справедливое судебное разбирательство компетентным, независимым и беспристрастным судом (ст.2,3 ХПК).

Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности» (далее – Закон). Настоящим Законом устанавливаются основания для признания судом должника несостоятельным или банкротом, регулируются порядок и условия проведения производства по делам о несостоятельности или банкротстве, принятия мер по урегулированию неплатежеспособности, в том числе по предупреждению несостоятельности или банкротства, и иные связанные с этим отношения (ст. 2, п. 1 Закона).

Указ Президента Республики Беларусь от 23.08.2024 № 333 «Об особенностях работы с имуществом неплатёжеспособных организаций» (далее – Указ). Принят в целях повышения эффективности отчуждения и государственной регистрации объектов недвижимого имущества при неплатёжеспособности организаций.

В соответствии с законодательством банкротство это – неплатежеспособность должника, признанная решением суда, рассматривающего экономические дела:

о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства;

о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства (ст. 1, п. 1 Закона).

Неплатежеспособность – финансовое состояние должника, характеризующее его неспособность исполнить денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил (ст. 1, п. 24 Закона).

Несостоятельность – неплатежеспособность должника, признанная решением суда о признании должника несостоятельным и введении санации (ст. 1, п. 25 Закона).

Должник это:

- неплатежеспособное юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией за исключением унитарного предприятия, основанного на праве оперативного управления (казенного предприятия);

- некоммерческая организация, осуществляющая деятельность в форме потребительского кооператива, фонда;

- неплатежеспособный индивидуальный предприниматель (ст. 1, п. 8 Закона).

Кредиторы – лица, имеющие по отношению к должнику право требования по денежным обязательствам, обязательным платежам, обязательствам по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде (ст. 1, п. 19 Закона).

Денежное обязательство – обязанность уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке или иному основанию, установленному гражданским, гражданским процессуальным или хозяйственным процессуальным законодательством, законодательством об исполнительном производстве, за исключением обязательств по возмещению платежей, произведенных из республиканского и местных бюджетов в соответствии с гарантиями Правительства Республики Беларусь и гарантиями местных исполнительных и распорядительных органов, обязательств по бюджетным и внешним государственным займам, обязательств перед бюджетом, возникших из договоров уступки требования (ст. 1, п. 7 Закона).

Урегулирование неплатежеспособности – совокупность мер и процедур, применяемых в отношении юридического лица или индивидуального предпринимателя в целях предупреждения несостоятельности или банкротства, а также в отношении должника – юридического лица или должника – индивидуального предпринимателя, признанных в соответствии с настоящим Законом несостоятельными или банкротами, в целях обеспечения эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности должника – юридического лица, а также осуществления расчетов с его кредиторами в соответствии с установленной очередностью (в санации) либо в целях ликвидации должника – юридического лица или

прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, продажи их имущества и максимально возможного удовлетворения требований их кредиторов в соответствии с установленной очередностью (в ликвидационном производстве) (ст. 1, п. 34 Закона).

Дела о несостоятельности или банкротстве и дела по спорам, связанным с несостоятельностью или банкротством, отнесенные законодательными актами к компетенции судов, рассматриваются в порядке, установленном Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь, с учетом особенностей, установленных Законом и актами Президента Республики Беларусь (ст. 16, п. 1 Закона).

Производство по делу о несостоятельности или банкротстве возбуждается судом на основании заявления должника о несостоятельности, заявления должника о банкротстве, заявления кредитора о банкротстве (ст. 19 Закона).

Должник вправе подать в суд заявление должника о несостоятельности при наличии следующих обстоятельств.

1. По состоянию на дату подачи заявления должник не способен исполнить обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил, за счет имеющихся в его распоряжении денежных средств

2. По состоянию на дату подачи заявления стоимость имущества должника недостаточна для расчета в полном объеме по всем денежным обязательствам, обязательным платежам и обязательствам по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде и срок исполнения хотя бы одного из таких обязательств наступил.

Заявление должника о банкротстве подаётся в суд в обязательном порядке если по состоянию на 1 января текущего года стоимость имущества должника недостаточна для расчета в полном объеме по всем денежным обязательствам, обязательным платежам и обязательствам по выплате заработной платы, производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде и при этом имеется факт неисполнения любого из таких обязательств в течение не менее шести месяцев со дня наступления установленного срока его исполнения. (ст. 8, п. п. 1, 2, 3 Закона).

Основанием для подачи заявления кредитора о банкротстве является одно из следующих обстоятельств:

1. Наличие задолженности по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде в размере 1500 и более базовых величин.

Основанием для подачи заявления кредитора о банкротстве при наличии факта применения к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение шести месяцев, а для сельскохозяйственных организаций – в течение 12 месяцев, либо при выявлении в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения

предъявленных к нему требований, если иное не установлено настоящим Законом, является одно из следующих обстоятельств:

1. Наличие задолженности по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде в размере 1500 и более базовых величин.

2. Наличие задолженности по обязательным платежам в размере 100 и более базовых величин, а если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией (организацией с долей государства) – в размере 3000 и более базовых величин.

3. Наличие задолженности по денежным обязательствам в размере 500 и более базовых величин, а если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией (организацией с долей государства) – в размере 30 000 и более базовых величин. (ст.10, п. 2 Закона).

Осуществление процедуры банкротства организации имеет целью отдать долги юридическим и физическим лицам; восстановить деятельность организации в будущем.

Первичным должно быть восстановление платежеспособности организации и восстановление её деятельности, вторичным – погашение кредиторской задолженности.

В отношении субъектов естественных монополий, юридических лиц, обеспечивающих функционирование стратегически значимых отраслей экономики и (или) иные важные государственные потребности, поставщиков (подрядчиков, исполнителей) государственного оборонного заказа законодательство об урегулировании неплатежеспособности не применяется, за исключением случаев, установленных Законом или Президентом Республики Беларусь (ст. 3 Закона).

Рассмотрим, какие бывают виды банкротства.

Реальное банкротство. Этот вид банкротства присущ компаниям и индивидуальным предпринимателям, которые не в состоянии восстановить платежеспособность. В этом случае в соответствии с Законом в отношении должника по решению суда применяются соответствующие процедуры.

Преднамеренная несостоятельность предполагает умышленное совершение должником – индивидуальным предпринимателем или должностным лицом должника – юридического лица, собственником имущества должника – юридического лица либо иным лицом, имеющим право давать обязательные для этого юридического лица указания действий, заведомо влекущих неспособность исполнить обязательства должника в полном объеме и повлекших причинение ущерба в крупном размере. Виновные в преднамеренной несостоятельности преследуются в уголовном порядке.

Условное или временное банкротство характеризуется таким состоянием временной неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой её кредиторской задолженности, большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукцией. В то же время сумма

активов на балансе организации превосходит объем её долгов. При проведении процедур финансового оздоровления восстанавливается платежеспособность и финансовая устойчивость организации, предотвращается возможность реального банкротства.

В основе возникновения банкротства лежат внешние и внутренние причины.

Внешние (экзогенные) причины банкротства не зависят от деятельности предприятия и включают глобальные, региональные, национальные политические, экономические, финансовые, технологические, логистические, социальные, юридические, международные правовые, климатические, экологические факторы.

Основными внешними причинами банкротства являются смена экономических, технологических, промышленных систем в результате научно-технического развития; глобальная, региональная, национальная политическая, экономическая, финансовая, социальная нестабильность и волатильность; мировые и национальные военно-политические, экономические, финансовые кризисы; неэффективность международного права, регулирующего отношения в экономической, торговой, финансовой сферах; высокая конкуренция, потеря рынков сбыта и снижение спроса на мировых и национальных рынках; экономические, торговые, финансовые войны и санкции; изменения в мировой финансовой системе и курсах валют, инфляция, повышение процентных ставок центральных банков ведущих стран мира; повышение тарифных и нетарифных ограничений в международной торговле; изменения в налоговой политике, увеличение налогооблагаемой базы, введение дополнительных налогов, повышение налоговых ставок; резкий рост стоимости производственных ресурсов; введение государством ограничительных мер в области оптово/розничной торговли (запрет на повышение цен и изменение ассортимента товаров); ухудшение демографических показателей; урегулирование контрагентами хозяйственных отношений посредством обращения в экономический суд, в нотариальные органы, службу судебных исполнителей и, как следствие, судебные разбирательства, увеличение финансовых обязательств, в том числе перед бюджетом, штрафы, возмещение госпошлин; климатические, экологические, катастрофы и кризисы.

Внутренние (эндогенные) причины зависят от деятельности предприятия и включают факторы, связанные с административной, финансовой, производственной, операционной, инвестиционной деятельностью предприятия, квалификацией персонала и т. д.

Основными внутренними причинами банкротства являются, неэффективное управление организацией и системой подготовки, принятия, реализации управленческих решений, низкий профессиональный уровень руководителей высшего звена компании, отсутствие или несовершенство стратегического, производственного, технологического финансового, коммерческого, кредитного, инвестиционного, кадрового плана развития предприятия, не соответствующая целям и задачам функциональная структура

предприятия, неожиданный быстрый рост бизнеса, финансовая неустойчивость, недостаток оборотного капитала, низкая прибыльность бизнеса, неконтролируемый рост кредиторской и дебиторской задолженности, несвоевременное погашение финансовых обязательств перед государством, контрагентами, персоналом, недостаток финансовых и других ресурсов, высокая закредитованность предприятия, несвоевременное погашение финансовых обязательств перед кредитными учреждениями и увеличение задолженности по кредитам, большой удельный вес в расходах уплаты процентов за пользование кредитами, невозможность быстрого погашения кредитов и, как следствие, начисление повышенных процентов и штрафных санкций, отказы банков в рефинансировании кредитных обязательств, устаревание основных фондов, технологий, высокая материалоемкость и энергоёмкость продукции, высокие издержки, падение конкурентоспособности, коррупция и нецелевое использование средств предприятия, в том числе на личные цели, неэффективный внутренний контроль за деятельностью предприятия.

Рассматривать внутренние и внешние факторы необходимо в комплексе, динамике и взаимодействии.

Банкротство компаний – это сложный и многоаспектный процесс. Маловероятно, что наличие одного или нескольких фактора приведёт к банкротству организации.

Важно, чтобы предприятие имело эффективную стратегию и систему управления внутренними и внешними рисками для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса.

Положительными сторонами банкротства являются:

- закрытие организации должника, частичное или полное возвращение долгов кредиторам в рамках юридического процесса через суд;
- уход с рынка нерентабельных экономических субъектов, перераспределение ресурсов в пользу конкурентоспособных субъектов экономической деятельности;
- замена некомпетентных руководителей организации на профессиональных руководителей, передача бизнеса новым собственникам;
- реструктуризация организации, очищение её активов, начало нового бизнеса;
- восстановление платёжеспособности, финансовой устойчивости и кредитной истории предприятия;
- передача бизнеса от государства в частные руки, и наоборот.

К негативным сторонам банкротства относятся:

- возможность криминального передела имущества и ресурсов организации, в том числе, со значительной долей государственной собственности;
- сокращение рабочих мест, рост безработицы, возникновение социальной напряженности в обществе;

- ухудшение материального положения работников предприятия из-за длительной задержки заработной платы, других выплат, снижение платежеспособности населения;
- потеря кредиторами части своего капитала;
- возможность вызвать банкротства в других организациях (эффект домино);
- сужение потребительского рынка;

Для прогнозирования вероятности банкротства организации, как правило, используются модели, показавшие свою эффективность и базирующиеся на анализе и управлении финансовыми коэффициентами.

Модель Альтмана – это формула, предложенная американским экономистом Эдвардом Альтманом. Она появилась в 1968 году и была разработана для компаний, чьи акции котировались на бирже. С помощью модели Альтмана можно оперативно и с высокой точностью оценить вероятность банкротства компании.

Пятифакторная модель Альтмана является наиболее известной и универсальной.

Формула модели оценки вероятности банкротства предприятия Альтмана имеет следующий вид.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$$

X_1 – [оборотный капитал](#) / сумма активов предприятия;

X_2 – чистая прибыль / сумма активов предприятия;

X_3 – прибыль до налогообложения / общая стоимость активов предприятия;

X_4 – рыночная стоимость собственного капитала / бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств;

X_5 – объем продаж / общая стоимость активов предприятия.

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Альтмана.

Если Z меньше 1,23, то компания будет с большой вероятностью может быть признана банкротом.

При Z от 1,23 до 2,89 компания находится в неопределенной ситуации.

Если Z превышает 2,89, то финансовая устойчивость компании не вызывает опасений.

Пятифакторная модель Альтмана применяется в отношении предприятий, котирующих свои акции на фондовых биржах, так как только для таких компаний можно получить рыночную оценку стоимости собственного капитала.

Модель Р. Лиса оценки вероятности банкротства предприятия создана для предприятий Великобритании в 1972 году. Это одна из первых европейских моделей после модели Альтмана.

Формула модели оценки вероятности банкротства предприятия Лиса имеет следующий вид.

$$Z = 0,063 * X_1 + 0,092 * X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4$$

X_1 – [оборотный капитал](#) / сумма активов предприятия;

X_2 – чистая прибыль / сумма активов предприятия;

X_3 – [прибыль](#) до налогообложения / общая стоимость активов предприятия;

X_4 – [собственный капитал](#) / [заемный капитал](#).

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Лиса.

Если $Z < 0,037$ — вероятность банкротства высокая;

При $Z > 0,037$ — вероятность банкротства малая.

Коэффициенты X_1, X_2, X_3, X_4 совпадают с коэффициентами, которые использовал Э. Альтман для своих моделей. В этой связи модель банкротства Р. Лиса является адаптированной моделью Э. Альтмана для предприятий Великобритании.

Модель Таффлера оценки вероятности банкротства предприятия была опубликована в 1977 году британским ученым Ричардом Таффлером.

Формула модели оценки вероятности банкротства предприятия Таффлера имеет следующий вид.

$$Z = 0.53 * X_1 + 0.13 * X_2 + 0.18 * X_3 + 0.16 * X_4$$

X_1 – прибыль от продаж / краткосрочные обязательства;

X_2 – оборотные активы / (краткосрочные обязательства + [долгосрочные обязательства](#));

X_3 – [долгосрочные обязательства](#) / общая сумма активов;

X_4 – общая сумма активов / выручка от продаж.

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Таффлера.

Если $Z > 0,3$ – предприятие имеет стабильное финансовое состояние и небольшой риск банкротства.

Если $Z < 0,2$ у предприятия присутствует большой риск банкротства.

Удельный вес финансовых показателей в модели Таффлера по степени влияния на результирующий показатель Z распределяется следующим образом: X_1 – 53%, X_2 – 13%, X_3 – 18%, X_4 – 16%.

Модель Таффлера идентифицирует компанию банкрота с вероятностью: 97% за год до банкротства; 70% за два года до банкротства; 61% за три года; 35% за четыре года.

Модель Гордона Спрингейта оценки вероятности банкротства предприятия была опубликована в 1978 году.

Формула модели оценки вероятности банкротства предприятия Гордона Спрингейта имеет следующий вид.

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4$$

X_1 – оборотный капитал / сумма активов;

X_2 – прибыль до налогообложения + проценты к уплате / сумма активов;

X_3 – прибыль до налогообложения / текущие обязательства;

X_4 – прибыль до налогообложения / сумма активов.

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Спрингейта.

Если $Z > 0,862$ – вероятность банкротства низкая.

Если $Z < 0,862$ – вероятность банкротства высокая.

Модель Джона Фулмера оценки вероятности банкротства предприятия была опубликована в 1984 году.

Формула модели оценки вероятности банкротства предприятия Джона Фулмера имеет следующий вид.

$$N = 5,528 * X_1 + 0,212 * X_2 + 0,073 * X_3 + 1,270 * X_4 - 0,120 * X_5 + 2,335 * X_6 + 0,575 * X_7 + 1,083 * X_8 + 0,894 * X_9 - 6,075$$

X1 – нераспределенная прибыль прошлых лет / баланс;

X2 – выручка от реализации / баланс;

X3 – прибыль до уплаты налогов / собственный капитал;

X4 – денежный поток / долгосрочные и краткосрочные обязательства;

X5 – долгосрочные обязательства / баланс;

X6 – краткосрочные обязательства / совокупные активы;

X7 – log (материальные активы);

X8 – оборотный капитал / долгосрочные и краткосрочные обязательства;

X9 – log (прибыль до налогообложения + проценты к уплате/выплаченные проценты).

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Фулмера.

Если $N < 0$ – у предприятия присутствует высокий риск банкротства.

Если $N > 0$ – банкротство предприятия маловероятно.

Модель Зайцевой – это одна из первых российских моделей прогнозирования банкротства предприятий, появившаяся в 90-х годах XX века, когда экономика переживала бурные трансформации.

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Зайцевой производится по формуле:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6$$

X1 – чистый убыток / собственный капитал;

X2 – кредиторская задолженность / дебиторская задолженность;

X3 – краткосрочные обязательства / наиболее ликвидные активы;

X4 – чистый убыток / объёму реализации продукции;

X5 – заёмный капитал / собственный капитал;

X6 – активы предприятия (валюта баланса) / выручка.

Для определения вероятности банкротства необходимо сравнить фактическое значение $K_{факт}$ с нормативным значением ($K_{норм}$), которое рассчитывается по формуле:

$$K_n = 0,25 * 0 + 0,1 * 1 + 0,2 * 7 + 0,25 * 0 + 0,1 * 0,7 + 0,1 * X_6 \text{ прошлого года}$$

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Зайцевой.

$K_{факт} > K_{норм}$ – вероятность банкротства предприятия высокая.

$K_{факт} < K_n$, – вероятность банкротства низкая.

Модель А. Ю. Беликова и Г. В. Давыдовой оценки вероятности банкротства для предприятий России была разработана и предложена российскими экономистами в 1998 году.

Оценка вероятности банкротства предприятия по модели Беликова-Давыдовой производится по формуле:

$$Z = 8.38 * K_1 + 1 * K_2 + 0.054 * K_3 + 0.63 * K_4$$

K_1 – чистый оборотный капитал / активы;

K_2 – чистая прибыль / собственный капитал;

K_3 – чистый доход / валюта баланса;

K_4 – чистая прибыль / суммарные затраты.

Модель Беликова-Давыдовой

Если $Z < 0$, риск банкротства максимальный (90-100%).

Если $0 < Z < 0.18$, риск банкротства высокий (60-80%).

Если $0.18 < Z < 0.32$, риск банкротства средний (35-50%).

Если $0.32 < Z < 0.42$, риск банкротства низкий (15-20%).

Если $Z > 0.42$, риск банкротства минимальный (до 10%).

Описанные выше модели были сформированы на основе мультипликативного дискриминантного анализа.

Наиболее перспективными являются модели, использующие информационные технологии и соответствующие программные продукты, которые можно разделить на несколько основных категорий в зависимости от контекста применения — от теоретических основ принятия технологий до практических методологий управления проектами и бизнес-моделей. Выбор модели зависит от объекта, и его динамики, целей, масштаба проекта, отрасли, организационной культуры, других факторов.

В постановлении Министерства Финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 7 августа 2023 г. № 16/46 «Об оценки степени риска наступления банкротства» (далее постановление) установлены показатели оценки степени риска наступления банкротства (далее – показатели) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, в отношении которых в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об урегулировании неплатежеспособности» возможно применение процедур в ходе производства по делу о банкротстве (далее – субъекты хозяйствования). А именно: коэффициент обеспеченности обязательств имуществом, характеризующий соотношение обязательств и имущества, а также коэффициент просроченных обязательств, характеризующий соотношение просроченных обязательств и общей суммы обязательств. (ст. 1,2, постановления).

Порядок расчета показателей по юридическому лицу производится следующим образом:

- коэффициент обеспеченности обязательств имуществом рассчитывается как отношение общей суммы обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости его имущества;

- коэффициент просроченных обязательств рассчитывается как отношение суммы просроченных обязательств к общей сумме обязательств субъекта хозяйствования, где просроченные обязательства – это обязательства, срок исполнения которых наступил;

- расчет показателей производится с округлением значения с точностью до двух знаков после запятой; расчет показателей по юридическому лицу производится в целом, то есть с учетом филиалов (ст. 2, постановления)

Для расчета показателей в отношении индивидуального предпринимателя: в общую стоимость имущества включается стоимость имущества гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, за исключением включенного в перечень имущества граждан, на которое не может быть обращено взыскание по исполнительным документам, определенный приложением к Закону Республики Беларусь от 24 октября 2016 г. № 439-3 «Об исполнительном производстве»; в общую сумму обязательств (в том числе

просроченных обязательств) включаются обязательства, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности.

Постановлением установлены следующие критерии оценки степени риска наступления банкротства субъекта хозяйствования.

Низкой степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом менее или равное 0,50 и значения коэффициента просроченных обязательств менее или равное 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,50 и менее или равное 0,70 и значения коэффициента просроченных обязательств менее или равное 0,10;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,70 и менее или равное 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств менее или равное 0,01.

Средней степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом менее или равное 0,50 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,50 и менее или равное 0,70 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,10 и менее или равное 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,70 и менее или равное 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,01 и менее или равное 0,10;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств менее или равное 0,01.

Высокой степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,50 и менее или равное 0,70 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,70 и менее или равное 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,10 и менее или равное 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,01 и менее или равное 0,10.

Критичной степени риска наступления банкротства:

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,70 и менее или равное 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,10 и менее или равное 0,20;

– наличие значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом более 0,90 и значения коэффициента просроченных обязательств более 0,10 (ст.3, постановления).

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Антикризисное управление необходимо, чтобы помочь компании выйти из кризиса с минимальными потерями и обеспечить её дальнейшее существование и развитие. Антикризисное управление это – микроэкономическая категория, которая отражает отношения, складывающиеся в компании с момента её создания до ликвидации.

В настоящее время сложилось несколько подходов к определению сущности и содержания антикризисного управления предприятием.

Антикризисное управление организацией это – набор действий, которые направлены на то, чтобы сначала предотвратить кризис, а затем использовать любые возможности для развития предприятия в этот период.

Антикризисное управление компанией – это деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию организации, при котором основным вопросом становится её выживание.

Антикризисное управление организацией – это разработка неотложных оперативных задач, применение антикризисных процедур на микроуровне для преодоления кризисов.

Антикризисное управление организацией – это особый тип управления, обладающий как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

Антикризисное управление предприятием – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и объективным тенденциям её развития.

Антикризисное управление организацией – это целенаправленное воздействие органа управления на организационные и другие ресурсы, отношения, процессы для преодоления кризисов и устранения их последствий.

Антикризисное управление организацией — это совокупность действий, методов и инструментов, направленных на предотвращение негативных последствий кризиса или на его преодоление. В антикризисное управление входит оценка текущего положения организации, разработка и внедрение мероприятий, позволяющих стабилизировать положение на рынке.

Антикризисное управление организацией – это проект, у которого есть цель, которую нужно достичь; стратегия по достижению этой цели; задачи, для реализации стратегии; ресурсы, необходимые для решения задач и достижения цели; дедлайны (крайний срок, определённый момент времени выполнения задач и достижения цели); менеджеры, которые контролируют каждый этап и при необходимости корректируют стратегию.

Антикризисным управлением организацией называют комплекс мер, которые направлены на своевременное выявление признаков приближающейся критической ситуации, выбор наиболее подходящей стратегии, позволяющей нормализовать обстановку в компании и преодолеть возможные последствия кризиса, профилактику кризисных процессов.

Таким образом, под антикризисным управлением организацией понимается комплекс мер по диагностике и профилактике кризиса, преодолению кризисных процессов, устранению последствий кризисов; управление фирмой в условиях общего кризиса национальной экономики; управление фирмой, в преддверии банкротства; деятельность в рамках судебных процедур банкротства.

Эта программа действий рассчитана на определённый ограниченный срок, как правило, на полгода или год, имеет определённые цели, задачи, индикаторы оценки ключевых показателей, характеризующих деятельность предприятия в условиях кризиса.

Сущность антикризисного управления раскрывается через следующие положения:

- кризис может затронуть любую структуру компании: управление, персонал, продукт, технологии, производство, маркетинг, логистику;
- кризисы можно предвидеть, отодвигать, ускорять;
- кризисы можно смягчать и минимизировать их последствия;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми.
- управление в условиях кризиса требует специальных знаний, опыта и искусства, ресурсов;

Антикризисное управление имеет следующие основные элементы.

1. Система антикризисного управления состоит из организационной, управленческой, правовой, производственной, экономической, финансовой, инвестиционной, маркетинговой, информационной, управления персоналом, контрольно-ревизионной подсистем, обеспечивающих сохранение организации на любой стадии кризиса и способствующих её развитию.

2. Механизм антикризисного управления организацией это – система сил, алгоритмов, ресурсов, используемых при реализации антикризисных стратегии и тактики.

3. Экономический механизм антикризисного управления составляют: диагностика финансового состояния; оценка бизнеса предприятия; организационно-производственный менеджмент; финансовый менеджмент; маркетинг; управление персоналом; антикризисная инвестиционная политика; антикризисное бизнес-планирование; организация ликвидации предприятия.

4. К правовому механизму антикризисного управления относятся: досудебное оздоровление, медиация, защитный период, конкурсное производство, санация, ликвидационное производство, мировое соглашение.

5. Антикризисное управление это – процесс, то есть, упорядоченные во времени определённые действия, а также совокупность точно заданных правил, инструкций, регламентирующих содержание, порядок деятельности для решения задач по выявлению, предупреждению, устранению причин возникновения кризисных процессов, выхода из кризиса, ликвидации последствий кризисов.

6. Субъекты антикризисного управления это – группа лиц, осуществляющих управление – собственники, органы управления, топ

менеджеры, антикризисные менеджеры, представители кредиторов, специалисты государственных органов.

7. Объект антикризисного управления это – организация, предприятие, компания, корпорация, холдинг, кредитные учреждения, то есть организованные формы производственной, финансовой, иной коммерческой деятельности.

8. Предмет антикризисного управления вне зависимости от формы организованной коммерческой деятельности это – система отношений, возникающих по поводу кризиса в организации.

9. Инструменты антикризисного управления – средства, с помощью которых субъект антикризисного управления, используя ресурсы предприятия, оказывает воздействие на объект и предмет антикризисного управления. В качестве инструментов используются управление, диагностирование, планирование, организация, контроль, информационное обеспечение антикризисного управления.

У антикризисного управления две приоритетные цели.

В краткосрочном периоде антикризисного управления организации (оперативные цели) необходимо устранить кризисные явления и их последствия, обеспечить платёжеспособность предприятия, достигнуть уровня рентабельности, покрывающего издержки, предотвратить банкротство и последующую ликвидацию хозяйствующего субъекта.

В долгосрочном периоде антикризисного управления организации (стратегические цели) необходимо разработать и реализовать структурные преобразования компании в соответствии с трендами внешних факторов и рынка. Следует обеспечить устойчивое развитие организации, финансовую стабильность, технологическое обновление, конкурентоспособность, прочное положение на рынке.

Важно достигать краткосрочных и долгосрочных целей последовательно. Сначала позаботиться о выживании компании, а уже потом работать над укреплением её положения на рынке.

Проблематика антикризисного управления обширна и многообразна. Её можно разделить на четыре группы.

Первая группа проблем связана с необходимостью прогнозирования, предотвращения кризисных явлений, разработки сценариев развития организации в условиях кризиса, создания соответствующих ресурсов и информационной инфраструктуры антикризисного управления компанией.

Вторая группа – это проблемы диагностики, распознавания формирующихся предкризисных процессов, понимания их природы, содержания, структуры, динамики, реализации превентивных действий.

Третья группа проблем сопряжена с жизнедеятельностью компании, находящейся в кризисном состоянии. Определяются цели, задачи, методы, ресурсы антикризисного управления.

Четвёртая группа проблем связана с выходом компании из кризиса, ликвидации его последствий и включает разработку инновационной стратегии, структурные преобразования, обеспечение финансовой стабильности,

повышение конкурентоспособности, проведение процедур санации и банкротства и предприятия.

Выделяют следующие *стадии процесса антикризисного управления организацией*, которые отражают особенности ситуации, в которой оно проводится:

- антикризисное управление в период стабильного развития;
- управление в период нестабильного предкризисного состояния;
- управление в период кризисного состояния;
- управление в условиях проведения процедур банкротства;
- управление в период выхода из кризиса;
- управление в период преодоления последствий кризиса.

Антикризисная управление организацией базируется на принципах, определяющих содержание, структуру, цели и приоритеты, эффективность антикризисного управления.

Принцип профилактики предполагает своевременное выявление, предупреждение, устранение рисков возникновения и развития кризиса.

Принцип постоянной готовности. Топ-менеджеры и персонал, а также организационная, производственная, финансовая, маркетинговая, финансовая структуры компании должны быть постоянно готовы к возникновению кризисных процессов.

Принцип срочного реагирования означает реализацию антикризисной стратегии и тактики организации при появлении первых признаков возникновения кризиса.

Принцип адекватного реагирования. Применение антикризисных мер, использование ресурсов должны быть адекватны угрозам кризиса.

Принцип комплексных решений. Антикризисное управление предприятием должно носить системный и сбалансированный характер, охватывать все сферы деятельности организации.

Принцип альтернативных действий. Перед принятием управленческих решений по реализации антикризисных мероприятий анализируются их положительные и отрицательные последствия, оценивается эффективность. Затем реализуется план действий, который с наименьшими издержками и в кратчайшие сроки позволит устранить возможность возникновения кризиса.

Принцип приоритета внутренних ресурсов. При антикризисном управлении компания должна рассчитывать только на внутренние ресурсы.

Принцип адаптивного управления. Деятельность системы управления предприятием должна соответствовать факторам внутренней и внешней среды, природе, содержанию, динамике кризиса.

Принцип эффективности. Реализация антикризисной стратегии оценивается по результатам выявления, предупреждения, устранения кризисных процессов, ликвидации последствий кризиса.

Для достижения целей антикризисного управления предприятием необходимо решить следующие основные задачи.

1. Обеспечить диагностику ухудшения экономических и финансовых показателей деятельности предприятия, своевременное информирование руководства для принятия антикризисных мер.

2. Разработать стратегию и бизнес-план по финансовому оздоровлению и выходу из кризиса организации.

3. Назначить ответственных руководителей и исполнителей антикризисных мероприятий. Выделить необходимые ресурсы. Обеспечить реализацию антикризисных мероприятий.

4. Выявить и устранить причины, приведшие к спаду объемов производства, уменьшению финансовых показателей и объёмов продаж, ухудшению социально-психологической обстановки в организации.

5. Устранить неплатежеспособность и обеспечить выполнение финансовых обязательств перед государством, контрагентами, партнёрами, персоналом, ликвидировать угрозу банкротства предприятия.

6. Создать организационные, финансовые, кадровые условия для постоянного обновления производственных фондов предприятия и внедрения новых технологий, повышения производительности труда и эффективности использования ресурсов, восстановления позиций на рынке, закрепления положительных результатов.

7. Осуществлять регулярный контроль и корректировку антикризисной стратегии и тактики организации, обеспечить её финансовое оздоровление, разработать и осуществить мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Ключевой фигурой процедур антикризисного управления является временный (антикризисный) управляющий, осуществляющий свою деятельность в рамках действующего законодательства Республики Беларусь.

Его правовой статус, основные направления деятельности, обязанности определены Законом Республики Беларусь «Об урегулировании неплатёжеспособности» от 13 декабря 2022 г. № 227-З (далее Закон), Правилами профессиональной деятельности членов Ассоциации Антикризисных Управляющих.

Временный (антикризисный) управляющий (далее управляющий) – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель (гражданин Республики Беларусь либо иностранный гражданин, лицо без гражданства, имеющие вид на жительство в Республике Беларусь), назначаемые судом для исполнения полномочий в делах о несостоятельности или банкротстве (временный управляющий – в защитном периоде, антикризисный управляющий – в конкурсном производстве, санации, ликвидационном производстве). (ст. 1, п. 3 Закона).

Антикризисный управляющий – это тип руководителя, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями работы (предкризисное состояние, кризисная ситуация, этап ликвидации последствий кризиса), особенностями системы управления (цели, стимулы, организация, контроль).

Основная цель антикризисного управляющего — разработать и реализовать стратегию, направленную на стабилизацию и восстановление устойчивого функционирования компании. Антикризисный управляющий занимается выявлением, анализом и устранением причин финансовых, экономических, управленческих и других проблем в организации, которые могут привести к её кризису или уже вызвали кризисное состояние.

В производстве по делу о несостоятельности или банкротстве должника антикризисный управляющий выступает от имени должника (ст. 47, п. 4 Закона).

Основными задачами управляющего являются следующие.

В защитном периоде это – анализ достоверности фактов, изложенных в заявлении о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) установленных Законом оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) оснований для открытия конкурсного производства.

В конкурсном производстве – проверка наличия (отсутствия) оснований для признания должника несостоятельным и введения санации или для признания должника – юридического лица банкротом и открытия ликвидационного производства, признания должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытия ликвидационного производства, определение наличия (отсутствия) признаков преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования проведению расчета с кредиторами.

В санации – обеспечение эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановление платежеспособности должника – юридического лица, а также осуществления расчетов с кредиторами в соответствии с установленной очередностью.

В ликвидационном производстве – проведение ликвидации должника – юридического лица или осуществление прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, реализация имущества должника и максимально возможное удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

В защитном периоде, конкурсном производстве, санации и ликвидационном производстве – содействие заключению мирового соглашения (ст. 48 Закона).

Основными функциями антикризисного управляющего являются:

1. *Анализ текущего состояния компании.* Оценка финансового положения, бизнес-процессов, управленческой структуры и рыночного положения организации.

2. *Выявление проблем и рисков.* Идентификация факторов, которые привели компанию в кризисное состояние, включая финансовые, управленческие, рыночные, технологические и другие аспекты.

3. *Разработка антикризисного плана.* Создание стратегии и конкретных шагов для выхода из кризиса, включая финансовую реструктуризацию, оптимизацию операций, изменения в управлении и персонале.

4. *Управление реализацией антикризисных мероприятий.* Наблюдение и контроль за выполнением антикризисного плана, включая корректировку стратегии в соответствии с изменяющимися условиями.

5. *Коммуникации с заинтересованными сторонами.* Поддержание связей с акционерами, кредиторами, сотрудниками и другими ключевыми заинтересованными сторонами для информирования о текущем положении дел и планах по выходу из кризиса.

6. *Оптимизация ресурсов и затрат.* Поиск способов сокращения издержек и повышения эффективности, в том числе через реструктуризацию или сокращение персонала, если это необходимо.

7. *Переговоры с кредиторами и инвесторами.* Работа с финансовыми учреждениями и инвесторами для реструктуризации долга, привлечения дополнительных средств или переговоров о смягчении условий погашения долгов.

8. *Правовая поддержка.* Взаимодействие с юридическими специалистами для решения юридических вопросов, связанных с реструктуризацией, банкротством или корпоративными спорами.

9. *Управление рисками и мониторинг изменений.* Оценка и управление потенциальными рисками в процессе реализации антикризисных мер и адаптация стратегии в ответ на меняющуюся внешнюю и внутреннюю среду.

10. *Экспертно – инновационная функция.* Постоянное, целенаправленное изучение новшеств в различных сферах экономики, их квалифицированная оценка и селекция, создание условий для внедрения в практику наиболее значимых из них.

11. *Воспитательная функция.* Создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, предотвращение и разрешение возникающих конфликтов, формирование стандартов поведения.

Управляющий вправе привлекать на основании гражданско-правовых договоров для выполнения задач, связанных с производством по делу о несостоятельности или банкротстве, юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги по ведению бухгалтерского учета и (или) составлению бухгалтерской и (или) финансовой отчетности либо осуществляющих деятельность по оказанию аудиторских услуг, исполнителей оценки, иных лиц (далее – лица, привлекаемые для выполнения задач, связанных с производством по делу о несостоятельности или банкротстве). Управляющий вправе привлекать таких лиц только в случае отсутствия в его штате или штате должника работников, в должностные обязанности которых входит исполнение соответствующих обязанностей (ст.49, п. 1 Закона).

После вступления в законную силу определения о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве должника суд по заявлению управляющего в срок не позднее 15 рабочих дней со дня его поступления в суд выносит определение об освобождении управляющего от исполнения обязанностей (ст.61. п. 1 Закона).

Каждый этап работы антикризисного управляющего требует специфических методов, навыков, приемов труда и соответственно определенных умений, которыми должен обладать менеджер. Способности менеджера по антикризисному управлению, его навыки, умения, компетенции можно классифицировать по следующим основным группам.

Первая группа. Умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления (приблизительно 50 %):

- умение реализовать управленческий цикл, направленный на достижение поставленной цели;
- умение ставить перспективные цели и задачи, рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях, четко доводить задания до подчиненных в ясной и понятной форме, организовывать контроль;
- умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, вести телефонные и другие переговоры;
- умение координировать деятельность управляемой системы: распределять функции, задачи, полномочия и обязанности;
- умения делегировать полномочия, функции, власть;
- умение активизировать работу сотрудников: стимулировать, мотивировать, воодушевлять;
- умение организовать свою личную работу, планировать время, соблюдать режим, не поддаваться течучке.

Реализация данной группы умений подразумевает наличие следующих индивидуальных качеств в личности антикризисного управляющего: демократичность, целеустремленность, быстрота принятия решений (один способен выбрать оптимальное из пяти вариантов, другой – из двадцати), компетентность, организованность, ответственность, требовательность, коммуникабельность, энергичность, перспективность (предусмотрительность), информированность.

Вторая группа. Умения, связанные с реализацией педагогической функции. Эта группа имеет немаловажное значение на фоне основной деятельности менеджера по антикризисному управлению.

Для эффективной реализации данной функции антикризисный менеджер должен обладать высоким уровнем собственных профессиональных и морально-этических качеств, владеть основами социальной психологии и конфликтологии.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений является наличие авторитета и престижа у руководителя вообще и у менеджера по антикризисному управлению в особенности. Эти характеристики определяются не личностными чертами, а общественным отношением. Авторитет и престиж можно иметь только у сотрудников, подчиненных, менеджеров высшего уровня. Они выступают функцией общественной ситуации. К примеру, менеджер может обладать набором личных качеств для высокого авторитета и в то же время иметь весьма низкий фактический авторитет у сотрудников и подчиненных, если последние имеют те же качества на более высоком уровне.

Авторитет и престиж могут снизиться не только по причине ошибок, некорректного поведения или допущенного снижения личностных качеств менеджера, но и в случае, когда повысилась квалификация подчиненных.

Авторитет есть мера того, насколько подчиненные (сотрудники) считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

Престиж – это мера, признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Высокие авторитет и престиж становятся инструментами эффективного управления. Авторитет обеспечивает менеджеру по антикризисному управлению дополнительные возможности воздействия на подчиненных в решении экстренных задач. Престиж выступает рычагом воздействия на обстановку в организации, особенно в интеллектуальных и творческих коллективах.

Индивидуальные качества по данной группе в основном относятся к моральным: корректность, выдержанность, культурность, внимательность к собеседнику и его проблемам, порядочность, человечность, тактичность, справедливость, доброжелательность, интеллигентность и др.

Третья группа умений связана с коммуникативной функцией. Коммуникационная сеть имеет два контура – личностный и информационный. Потребность оптимизации коммуникационной сети, необходимость построения ее с точки зрения экономичности и качества требуют от антикризисного менеджера умения общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур. К этой группе относятся умения слушать собеседника, входить в его положение и интересы, владеть письменной и устной речью, контролировать собственные эмоции. К индивидуальным качествам, способствующим реализации этой функции с учетом вышеперечисленных, можно добавить: обаятельность, жизнерадостность, сдержанность, воспитанность и т. д.

Следующей важной составляющей модели антикризисного управляющего является психология личности. Ее определяют три характеристики: тип личности, темперамент и уровень интеллекта.

По **типу личности** возможны два варианта: экстраверт (направлен на внешний мир) и интроверт (направлен на внутренний мир).

Экстраверт – тип личности, характеризующийся общительностью, способный легко принимать все новое, но часто бросать начатое, не закончив. Представители данного типа личности склонны к резкой смене мотивов и стимулов деятельности, зависимы от мнения окружающих, обладают альтруистическими наклонностями.

Интроверт – тип личности, характеризующийся замкнутостью, который в поступках руководствуется внутренними соображениями. У него хорошо развита интуиция. Он способен точно просчитать ситуацию, поэтому его решения перспективны.

Абсолютные экстра- и интроверты встречаются редко. Тем не менее в личности антикризисного менеджера в большей степени должны присутствовать черты интроверта.

По *темпераменту* существуют четыре основных типа.

Сангвиник – тип темперамента человека, характеризующийся спокойствием, уравновешенностью, подвижностью, адекватной самооценкой, трудолюбием. Его слабой чертой является неумение быстро перестраиваться в новых условиях.

Флегматик – тип темперамента человека, характеризующийся эмоциональной устойчивостью, замедленностью темпа мышления, заниженной самооценкой, инертностью, необходимостью периода адаптации для вхождения в новую среду.

Холерик – тип темперамента человека, характеризующийся эмоциональной неустойчивостью, подвижной мимикой, ускоренным темпом мышления, высокой коммуникабельностью, активностью. Познавательные процессы (внимание, восприятие, память) у человека, обладающего данным темпераментом, чрезвычайно подвижны. Самооценка завышена.

Меланхолик – тип темперамента человека, характеризующийся эмоциональной чувствительностью, неустойчивостью, высокой степенью тревожности, подверженностью стрессам в изменяющихся условиях. Человек, обладающий данным темпераментом, хорошо адаптируется к социальным ситуациям. Мышление замедленное. Уровень притязаний, как правило, ниже реальных возможностей.

В действительности преобладают смешанные типы темпераментов. Поэтому оценка личности по данной характеристике может быть условной.

Уровень интеллекта имеет три отметки: низкий, средний и высокий. Очевидно, что решение проблем комплексного характера, возникающих на стыке нескольких областей знаний предполагает наличие высокого уровня интеллекта у антикризисного управляющего.

Антикризисный управляющий является лицом, персонифицирующим функции управления. Основу его деятельности, помимо классических, составляют следующие функции: стратегическая, административная, экспертно-инновационная, лидирующая.

Профессия антикризисного управляющего становится востребованной по следующим причинам.

- *Неизбежность экономических кризисов.* Экономика подвержена циклическим колебаниям, включая периоды спада и рецессии. В эти периоды спрос на опытных антикризисных управляющих возрастает, поскольку они помогают компаниям справиться с финансовыми и операционными трудностями.

- *Глобализация и взаимосвязанность рынков.* В условиях глобализированной экономики проблемы в одной стране или отрасли могут быстро распространиться на другие регионы и секторы. Это делает работу антикризисного управляющего особенно важной для предотвращения и управления кросс-границными кризисами.

- *Повышение сложности бизнеса.* Современные бизнес-модели становятся все более сложными и взаимозависимыми, что требует от антикризисных управляющих более глубокого понимания различных аспектов управления бизнесом.

- *Технологические изменения и инновации.* Быстро меняющийся технологический ландшафт может привести к нестабильности в бизнесе, и антикризисные управляющие могут помочь компаниям адаптироваться к этим изменениям.

- *Управление репутационными рисками.* В эпоху информационных технологий и социальных сетей управление репутацией становится критически важным. Антикризисные управляющие помогают минимизировать репутационные риски и построить эффективную коммуникационную стратегию.

- *Юридические и регуляторные требования.* В условиях ужесточения нормативных требований антикризисные управляющие помогают компаниям соответствовать законодательству, предотвращая юридические и финансовые риски.

- *Повышенная неопределенность и изменчивость рынков.* В условиях быстрых и непредсказуемых изменений рынка специалисты, способные быстро анализировать ситуацию и разрабатывать эффективные стратегии выхода из кризиса, становятся особенно ценными.

Внедрение новых технологий существенно изменит характер труда антикризисных управляющих в будущем.

Вот некоторые основные тенденции.

Анализ больших данных (БД) и искусственный интеллект (ИИ). Антикризисные управляющие будут активно использовать ИИ для анализа больших объемов данных и выявления рисков. Технологии ИИ и БД помогут быстро выявлять тренды и предсказывать возможные кризисы.

Облачные технологии. Антикризисные управляющие будут активно использовать облачные сервисы для анализа данных и разработки планов действий.

Автоматизация и роботизация. Рутинные задачи в антикризисном управлении будут автоматизированы. Роботы и боты будут помогать в обработке информации и мониторинге рисков.

Удаленная работа. Технологии для удаленной работы станут более развитыми, что даст возможность антикризисным управляющим работать из любой точки мира. Это также снизит издержки на офисное пространство.

Коллаборация и командная работа. С учетом глобализации и сложности современных кризисов, антикризисные управляющие будут все чаще работать в международных командах. Виртуальная среда и технологии связи сделают такие формы работы более эффективными.

Эти тенденции указывают на необходимость антикризисным управляющим адаптироваться к новым технологиям, развивать свои навыки и быть готовыми реагировать на изменения.

ТЕМА 4. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В ходе производства по делу о несостоятельности или банкротстве в отношении должника – юридического лица применяются: защитный период; конкурсное производство; санация; ликвидационное производство. В отношении должника – индивидуального предпринимателя применяются: конкурсное производство; ликвидационное производство.

Если судом установлено, что взыскиваемая сумма долга не позволит юридическому лицу в дальнейшем осуществлять хозяйственную (экономическую) деятельность, то суд выносит частное определение, обязывающее в установленный судом срок провести *досудебное оздоровление*. (ст. 15, п. 1).

Досудебное оздоровление – меры, принимаемые руководителем юридического лица, собственником имущества унитарного предприятия, учредителями (участниками) юридического лица, государственным органом, в подчинении (составе) которого находится юридическое лицо или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде) юридического лица, на основании частного определения суда по обеспечению эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановлению платежеспособности юридического лица. (ст.1, п. 9 Закона).

Руководитель юридического лица, собственник имущества унитарного предприятия, учредители (участники) юридического лица, государственный орган, в подчинении (составе) которого находится юридическое лицо или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно – территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде) юридического лица, в отношении которых вынесено частное определение, обязаны в срок, установленный судом, принять меры по проведению *досудебного оздоровления*, которые включаются в план досудебного оздоровления, либо представить обоснованное решение о нецелесообразности его проведения.

Решение о принятии мер по проведению досудебного оздоровления оформляется письменно и включает сведения о периоде досудебного оздоровления и план досудебного оздоровления. (ст. 15, п. 3 Закона).

Досудебное оздоровление является механизмом предотвращения неплатёжеспособности и создания организационных экономических, финансовых условий для последующего устойчивого развития предприятия.

Для досудебного оздоровления могут приниматься меры, указанные в пункте 3 статьи 13 Закона Республики Беларусь «Об урегулировании Неплатёжеспособности» 13 декабря 2022 г. № 227-3.

Руководитель юридического лица, собственник имущества унитарного предприятия, (участники) юридического лица, индивидуальный предприниматель, государственные органы, в подчинении (составе) которых

находится должник или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно-территориальным единицам могут осуществлять следующее. Изменять структуру и состав органов управления юридических лиц; принимать меры по сокращению или ликвидации дебиторской задолженности; привлекать инвестиции; использовать процедуры, установленные законодательством о медиации; проводить переговоры с кредиторами о заключении соглашений об изменении порядка и условий исполнения обязательств, а также о прекращении обязательств новацией, предоставлением взамен исполнения отступного или иными способами, установленными гражданским законодательством; реорганизовывать юридических лиц; принимать меры по: получению предусмотренной законодательными поддержки, государственной финансовой поддержки; заключению договоров займа, кредитных договоров в порядке, установленном законодательством, погашению кредиторской задолженности за счет иных источников; уступке требования; осуществлению эмиссии акций дополнительного выпуска за счет средств акционеров акционерного общества; прекращению залога, изменению условий договоров залога, в том числе в части содержания и обеспечения сохранности заложенного имущества, пользования и распоряжения предметом залога, замены предмета залога, перевода долга по обязательству, обеспеченному залогом; принимать иные меры, не противоречащие законодательству. (ст.13, п. 3 Закона).

Для обеспечения эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности должника могут приниматься также следующие меры: исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, государственного объединения, учредителями (участниками) должника или иными лицами; перепрофилирование производства; продажа имущества должника; уступка требований должника; изменение установленного законодательством срока уплаты налогов, сборов (пошлин), пеней, предоставление отступного, иные меры. (ст.116, п. 1).

Период, в течение которого принимаются меры по предупреждению несостоятельности и банкротства должен составлять не менее трех месяцев до подачи заявления должника или заявления должника о несостоятельности или банкротстве.

При возбуждении производства по делу о несостоятельности или банкротстве должника – юридического лица судом по собственной инициативе либо по ходатайству кредиторов или должника может быть введен **защитный период** продолжительностью не более одного месяца. В этом случае суд назначает временного управляющего, устанавливает дату, время, место судебного заседания для решения вопроса об открытии конкурсного производства (ст.95 Закона).

Защитный период – процедура, применяемая к должнику в целях проведения анализа достоверности фактов, изложенных в заявлении о несостоятельности или банкротстве, проверки наличия (отсутствия)

установленных Законом оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве и оснований для открытия конкурсного производства. (ст.1. п.17 Закона).

Установление защитного периода влечёт правовые и иные последствия.

Со дня введения судом защитного периода запрещаются удовлетворение требований учредителей (участников) должника – юридического лица по обязательствам, связанным с применением условий учредительства (участия), за исключением требований учредителей должника – юридического лица, вышедших или исключенных из состава этого должника на дату возбуждения производства по делу о несостоятельности или банкротстве, а также выкуп и (или) приобретение должником – акционерным обществом акций этого акционерного общества. Продажа предприятия должника в защитном периоде не допускается (ст.96, п. 1, 2 Закона).

Должник – юридическое лицо в защитном периоде не вправе принимать решения об реорганизации или ликвидации предприятия, создании организаций, вхождении в состав организаций, выходе из организаций, принятии мер, которые могут ухудшить финансовое состояние должника, выплате дивидендов, эмиссии ценных бумаг, исключении участника из состава участников должника, приобретении у акционеров акций собственной эмиссии (ст.99, п. 3 Закона).

Основными задачами управляющего являются: в защитном периоде – анализ достоверности фактов, изложенных в заявлении о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) установленных настоящим Законом оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве, проверка наличия (отсутствия) оснований для открытия конкурсного производства (ст.48, п. 1, Закона).

Временный (антикризисный) управляющий – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель (гражданин Республики Беларусь либо иностранный гражданин, лицо без гражданства, имеющие вид на жительство в Республике Беларусь), назначаемые судом для исполнения полномочий в делах о несостоятельности или банкротстве (временный управляющий – в защитном периоде, антикризисный управляющий – в конкурсном производстве, санации, ликвидационном производстве) (ст.1, п. 3 Закона).

По окончании защитного периода суд рассматривает заявление должника о несостоятельности, заявление должника о банкротстве, заявление кредитора о банкротстве, отчет временного управляющего, справку о достоверности фактов, изложенных в указанных заявлениях и наличии или отсутствии оснований для подачи заявления о несостоятельности или банкротстве и оснований для открытия конкурсного производства (ст.100, п.1).

По результатам рассмотрения документов суд выносит определение об открытии конкурсного производства либо о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве (ст.100, п.2).

При открытии конкурсного производства судом назначается антикризисный управляющий, устанавливаются дата, время, место проведения судебного заседания по итогам конкурсного производства (ст.100, п.3).

Конкурсное производство – процедура, применяемая к должнику в целях проверки наличия (отсутствия) оснований для принятия решения о признании должника – юридического лица несостоятельным и введении санации или о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства, о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства, формирования реестра требований кредиторов, определения признаков преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или препятствования проведению расчета с кредиторами. (ст. 1, п.18 Закона).

Основные последствия открытия конкурсного производства.

Со дня открытия конкурсного производства лицо (орган), заключившее трудовой договор с руководителем должника – юридического лица, должно прекратить с ним трудовой договор в соответствии с законодательством о труде; приостанавливаются полномочия органов управления должника – юридического лица и собственника имущества должника – унитарного предприятия, государственного объединения, за исключением случаев, установленных пунктом 3 статьи 116 Закона; полномочия руководителя должника – юридического лица и других органов управления должника – юридического лица, а также собственника имущества должника – унитарного предприятия, государственного объединения переходят к управляющему; срок исполнения всех обязательств должника, а также уплаты ранее отсроченных, рассроченных обязательных платежей должника, обязательных платежей должника, по которым предоставлен налоговый кредит, считается наступившим; приостанавливается начисление процентов, за исключением процентов, указанных в пункте 2 ст. 103 Закона и неустойки (штрафов, пеней) по всем обязательствам должника, возникшим до открытия конкурсного производства; сведения о финансовом состоянии должника для лиц, участвующих в деле о несостоятельности или банкротстве, не относятся к категории сведений, имеющих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной; совершение сделок, связанных с имуществом должника, допускается только в соответствии с настоящим Законом; наступают иные последствия, установленные законодательством Республики Беларусь (ст. 103, п.1, Закона).

При назначении процедуры конкурсного производства прекращается начисление неустоек, штрафов и пеней, а также процентов на просроченные платежи по кредитам должника; наступление срока исполнения всех обязательств должника; прекращаются сделки по отчуждению имущества должника; финансовое состояние должника больше не является коммерческой тайной или конфиденциальной информацией; исполнительные документы по прекращенным операциям судебные приставы передают конкурсному управляющему; полномочия гендиректора компании-банкрота прекращаются; с имущества компании-должника снимается арест и другие ограничения по распоряжению имуществом организации; государственная регистрация индивидуального предпринимателя (ИП) признается недействительной с

момента признания его банкротом; аннулируются все лицензии, которые получил ИП на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности; во время конкурсного производства кредиторы смогут предъявить свои требования к должнику. Наступают иные последствия, установленные законодательством (ст. 103, п.1 Закона).

Срок конкурсного производства не может превышать четырех месяцев. Он может быть продлен судом по собственной инициативе либо по ходатайству управляющего или иных лиц, участвующих в деле о несостоятельности или банкротстве, в пределах срока, установленного законодательством (ст. 102, п. 4 Закона).

Не позднее чем за семь рабочих дней до установленной судом даты проведения судебного заседания по итогам конкурсного производства управляющий должен представить в суд отчет управляющего по итогам конкурсного производства, план санации или план ликвидации должника – юридического лица либо план прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, протокол собрания кредиторов, на котором принято решение по результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам конкурсного производства, другие документы в соответствии с законодательством. (ст.112, п. 1 Закона).

По результатам проведения судебного заседания по итогам конкурсного производства суд выносит одно из следующих судебных постановлений:

- решение о признании должника несостоятельным и введении санации;
- решение о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства;
- решение о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства;
- определение о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве. (ст. 18, п. 1, ст.112, п. 2).

Санация – процедура, применяемая к должнику – юридическому лицу в целях обеспечения его эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности, а также осуществления расчетов с его кредиторами в соответствии с установленной законодательством очередностью (ст.1, п. 32 Закона).

Санация вводится судом на основании заявления должника о несостоятельности, согласованного в установленном законом порядке плана санации должника – юридического лица либо на основании заявления должника о несостоятельности в случае утверждения судом плана санации в соответствии с пунктом 9 ст. 111 Закона (ст. 113, п. 1 Закона).

Санация вводится на срок, не превышающий 36 месяцев со дня вынесения решения о признании должника несостоятельным и введении санации, если иное не установлено настоящим законодательством (ст. 113. п. 2).

Для обеспечения эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платёжеспособности должника могут

приниматься следующие меры: увеличение уставного фонда должника путем эмиссии акций дополнительного выпуска; сокращение или ликвидация дебиторской задолженности; исполнение обязательств должника; получение должником предусмотренной законодательными актами государственной поддержки, в том числе финансовой; репрофилирование производства; продажа имущества должника; уступка требований должника; изменение установленного законодательством срока уплаты налогов, сборов (пошлин), пеней; предоставление отступного; иные меры в соответствии с законодательством (ст. 116, п. п. 1, 2 Закона). если это предусмотрено планом санации должника – юридического лица.

Управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов и графиком удовлетворения требований кредиторов. Установление размера требований кредиторов и очередности их удовлетворения производится в порядке, установленном законодательством (ст. 124, п. п. 1 – 3, Закона).

Управляющий не позднее чем за три месяца до истечения срока санации обязан разместить в Едином государственном реестре сведений о банкротстве отчет по итогам санации, где указываются сведения о прибылях и убытках должника за период санации; расчет оценки степени риска наступления банкротства должника; сведения об имуществе должника, в том числе о денежных средствах и дебиторской задолженности; о реализации имущества должника, его списании или передаче кредиторам или иным лицам; вывод о достижении или невозможности достижения целей санации с его обоснованием (ст. 126, п. п. 1, 2 Закона).

К отчету управляющего по итогам санации прилагаются реестр требований кредиторов, перечень внеочередных платежей, документы, связанные с ведением бухгалтерского учета, учета доходов и расходов, составлением отчетности, план ликвидации должника – юридического лица при невозможности достижения целей санации, иная документация, установленная законодательством (ст. 126, п. 3 Закона).

Собрание кредиторов рассматривает отчет управляющего по итогам санации должника – юридического лица. не позднее чем за 75 дней до истечения установленного срока санации.

По результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам санации должника – юридического лица собрание кредиторов принимает одно из следующих решений:

- об утверждении отчета управляющего по итогам санации и заявлении в суд ходатайства о завершении санации и прекращении производства по делу о несостоятельности;
- об утверждении отчета управляющего по итогам санации и заявлении в суд ходатайства о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства;

– о признании отчёта управляющего по итогам санации необоснованным, отказе в его утверждении и заявлении в суд ходатайства о продлении срока санации;

– о признании отчёта управляющего по итогам санации необоснованным, отказе в его утверждении и заявлении в суд ходатайства о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства (ст. 127, п. п. 1, 2 Закона).

По результатам рассмотрения ходатайства собрания кредиторов, суд выносит определение о завершении санации и прекращении производства по делу о несостоятельности, определение о продлении срока санации либо решение о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства. Решение суда о завершении санации, признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства подлежит немедленному исполнению (ст. 128, п. 2 Закона).

Ликвидационное производство открывается со дня вынесения судом решения о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства, о признании должника – индивидуального предпринимателя банкротом с прекращением предпринимательской деятельности и открытии ликвидационного производства (ст. 138, п.1 Закона).

Ликвидационное производство – процедура, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя, продажи имущества должника и максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

Ликвидируемый должник – юридическое лицо, в отношении которого решение о ликвидации принято до возбуждения производства по делу о его банкротстве. (ст.1, п. п. 21, 22 Закона).

После открытия ликвидационного производства управляющий осуществляет продажу имущества должника на торгах, если судом, собранием кредиторов или комитетом кредиторов в соответствии с законодательством не установлен иной порядок продажи имущества должника.

Продажа предприятия осуществляется в порядке, установленном статьей 141 Закона.

По мере поступления денежных средств управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов в порядке и очередности, установленных законодательством.

По требованию суда управляющий обязан представлять в суд все сведения, касающиеся ликвидационного производства.

Ходатайство управляющего о завершении ликвидационного производства рассматривается в судебном заседании.

После завершения расчетов с кредиторами управляющий обязан представить в хозяйственный суд отчет по итогам ликвидационного производства.

После рассмотрения судом отчёта управляющего по итогам ликвидационного производства и признания его обоснованным, а также при отсутствии оснований для признания недействительными итогов ликвидационного производства хозяйственный суд выносит определение о завершении ликвидационного производства (ст. 148, п. 1 Закона).

Вступившее в законную силу определение суда о завершении ликвидационного производства является основанием для внесения записи об исключении должника из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ст. 148, п. 4 Закона).

Со дня внесения записи об исключении должника из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей ликвидационное производство считается завершённым, должник – юридическое лицо считается ликвидированным, должник – индивидуальный предприниматель считается прекратившим свою деятельность (ст. 148, п. 5 Закона).

При осуществлении процедур несостоятельности или банкротства существует возможность мирового урегулирования всех споров. Для этого законодатель предоставляет должнику и кредиторам право заключить мировое соглашение.

Мировое соглашение – соглашение между должником, кредиторами и при необходимости третьими лицами о прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве на основе взаимных уступок, заключаемое в санации или ликвидационном производстве и утверждаемое судом. (ст.1, п.23 Закона).

Мировое соглашение может быть заключено при наличии в совокупности следующих условий: удовлетворение в полном объеме требований кредиторов первой и второй очереди; реализация заложенного имущества и полное распределение полученных от такой реализации денежных средств в соответствии с законодательством (ст. 131, п. 1 Закона).

Мировое соглашение утверждается судом. Суд выносит определение об утверждении мирового соглашения и прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве (ст. 131, п. 7 Закона).

Мировое соглашение вступает в силу со дня его утверждения судом и является обязательным для должника, кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении (ст. 131, п. 7 Закона).

Мировое соглашение может быть заключено на условиях: отсрочки и (или) рассрочки исполнения обязательств должника и (или) прекращения обязательств должника предоставлением отступного, новацией, прощением долга либо иными способами, установленными законодательством; уступки права (требования) должника; исполнения обязательств должника третьими лицами; перевода долга; удовлетворения требований кредиторов иными способами, не противоречащими законодательству (ст. 132, п. 2 Закона).

Мировое соглашение должно быть реально исполнимым, содержать сведения о размерах, способе, порядке и сроках исполнения обязательств

должника и (или) прекращения обязательств должника предоставлением отступного, новацией, прощением долга либо иными способами, установленными законодательством (ст. 132, п. 3 Закона).

Со дня вынесения судом определения об утверждении мирового соглашения и прекращении производства по делу о несостоятельности или банкротстве исполнение обязательств должника перед кредиторами осуществляется в соответствии с условиями мирового соглашения (ст. 134, п.2 Закона).

Неисполнение должником условий мирового соглашения не влечет его расторжения. В случае, если мировое соглашение не исполняется в порядке и сроки, установленные им, суд по ходатайству заинтересованной стороны выдает исполнительный документ в порядке, установленном Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь (ст. 137, п. п. 1, 2 Закона).

Руководитель юридического лица, собственник имущества унитарного предприятия, учредители, (участники) юридического лица, индивидуальный предприниматель, государственные органы, в подчинении (составе) которых находится должник или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Беларусь либо ее административно-территориальным единицам акциями (долями в уставном фонде) должника, в пределах своей компетенции обязаны принимать м по предупреждению несостоятельности и банкротства. (ст.13, п. 1).

Меры досудебного оздоровления организаций включают

В целях предупреждения несостоятельности и банкротства, указанные лица в соответствии с законодательством могут: **использовать процедуры, установленные законодательством о медиации**, а также принимать иные меры, не противоречащие законодательству (ст.13, п.3, подпункты 3.4, 3.8).

Медиация – это процесс внесудебного урегулирования споров и конфликтов, проведения переговоров, с помощью нейтрального посредника – медиатора. Медиация – это инструмент, позволяющий найти решение, которое удовлетворит стороны спора, конфликта. Медиация – это способ разрешения конфликта, при котором конфликтующие стороны преодолевают конфликт путем проведения переговоров с участием нейтрального лица – медиатора.

Медиация внедряется в хозяйственный оборот в качестве досудебного способа разрешения споров.

Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. №58-3 «О медиации» направлен на определение правовых и организационных основ применения медиации, создание благоприятных условий для её развития (далее Закон «О медиации»).

Настоящий Закон регулирует отношения, связанные с применением медиации в целях урегулирования споров, возникающих из гражданских правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности, а также споров, возникающих из трудовых и семейных правоотношений, если иное не

предусмотрено законодательными актами или не вытекает из существа соответствующих отношений (ст. 2 Закона «О медиации»).

Для целей настоящего Закона применяются следующие основные термины и их определения:

Медиация – переговоры сторон с участием медиатора в целях урегулирования спора (споров) сторон путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения.

Соглашение о применении медиации – соглашение сторон о проведении переговоров с участием медиатора в целях урегулирования спора (споров) сторон в порядке, предусмотренном законодательством.

Медиативное соглашение – соглашение, заключенное сторонами по результатам переговоров, проведенных в порядке, предусмотренном законодательством, в целях урегулирования спора (споров).

Медиатор – физическое лицо, отвечающее требованиям настоящего Закона, участвующее в переговорах сторон в качестве незаинтересованного лица в целях содействия им в урегулировании спора (ст. 1 Закона «О медиации»).

Медиация может быть проведена как до обращения сторон в суд в порядке гражданского или хозяйственного судопроизводства, так и после возбуждения производства по делу в суде.

Основными принципами медиации являются: добровольность, добросовестность, равноправие и сотрудничество сторон, беспристрастность и независимость медиатора, конфиденциальность (ст. 3 Закона «О медиации»).

Соглашение о применении медиации заключается в письменной форме.

Субъектами соглашения о применении медиации могут быть физические лица, обладающие полной дееспособностью, и (или) юридические лица.

Предложение об урегулировании спора путем проведения медиации может быть сделано по просьбе одной из сторон медиатором.

Соглашение о применении медиации считается заключенным, если оно содержится в документе, подписанном сторонами, либо заключено путем обмена сообщениями с использованием почтовой связи или иных видов связи (ст. 10, п. 1,2 Закона «О медиации»).

Соглашение о применении медиации должно содержать положение о том, что все или отдельные споры, которые возникли из связывающего стороны правоотношения, подлежат урегулированию путем проведения медиации, а также сведения о медиаторе (медиаторах), сроке и месте проведения медиации, вознаграждении медиатора. Соглашение о применении медиации может содержать и иные условия, согласованные сторонами (ст. 10, п. 3 Закона «О медиации»).

Соглашение о применении медиации не является препятствием для обращения в суд или третейский суд, если иное не предусмотрено законодательными актами (ст. 6 Закона «О медиации»).

Медиативное соглашение заключается сторонами в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, медиаторе, предмете спора, а также о принятых сторонами обязательствах, направленных на урегулирование спора, и

сроках их выполнения. Медиативное соглашение подписывается сторонами и медиатором (ст. 15 Закона «О медиации»).

Медиация проводится в порядке и на условиях, определенных сторонами по соглашению с медиатором, а также правилами проведения медиации, утвержденными Советом Министров Республики Беларусь, Правилами этики медиатора (ст. 13, п. 1 Закона «О медиации»).

Медиация прекращается:

в связи с заключением сторонами медиативного соглашения;
по истечении срока проведения медиации, определенного соглашением о применении медиации;

в случаях проведения медиации по спорам, находящимся на разрешении суда, – по истечении срока, предусмотренного процессуальным законодательством;

по письменному заявлению одной, нескольких или всех сторон, направленному медиатору, об отказе от продолжения медиации;

в иных случаях, предусмотренных настоящим Законом, иными законодательными актами либо правилами проведения медиации (ст. 14, п. 1 Закона «О медиации»).

Разумное сочетание мирового соглашения и медиативных технологий могут сыграть реальную позитивную роль в делах об экономической несостоятельности и банкротстве, в том числе снизить количество неплатежеспособных должников из числа государственных и иных организаций, индивидуальных предпринимателей; создать условия по предупреждению банкротства субъектов хозяйствования и досудебного их оздоровления; сократить издержки бюджета на финансирование мер по рассмотрению дел о банкротстве должников.

ТЕМА 5. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его потребности, интересы, ценности, установки.

Кадры – это главный ресурс предприятия, к которому необходимо проявлять особое внимание со стороны руководства.

Кадровый потенциал организации это – совокупная трудовая дееспособность коллектива, ресурсные возможности в области труда, исходя из списочного состава предприятия, половозрастной, профессионально-квалификационной и социальной структуры. Кадровый потенциал отражает определенный уровень совместных возможностей коллектива предприятия при достижении заданных целей.

Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов, человеческого капитала предприятия, а это самые важные для его развития ресурсы. Опыт показывает, что в любом коллективе можно выделить следующие группы, соотношение которых определяет качество кадрового потенциала:

- первоклассные специалисты, имеющие изобретения, знающие уникальные технологии производства;
- высококвалифицированные работники, которые вносят основной вклад в результаты работы предприятия;
- разработчики идей с высоким уровнем стратегического и инновационного мышления;
- лица, имеющие связи во властных инстанциях и способные отстаивать интересы предприятия в органах власти, средствах массовой информации;
- конфликтные личности, часто вызывающие конфликтные ситуации и ухудшающие морально-психологический климат;
- кадровый «балласт» — люди, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до необходимого уровня.

Для анализа кадрового потенциала используются количественные индикаторы и качественные характеристики.

В качестве количественных индикаторов кадрового потенциала используются показатели – численность персонала, его профессиональный квалификационный и половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям.

В качестве качественных характеристик используются такие категории как корпоративный дух, организационная культура, неформальные взаимоотношения, социально-психологический климат.

При необходимости повышения эффективности кадрового потенциала проводится реструктуризация. В Программе реструктуризации кадрового потенциала важно определить следующие показатели: численность высвобождаемых работников, их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями рынка труда, численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства, численность нуждающихся

в конкретных мерах социальной защиты, численность и профессионально-квалификационный состав кадров для новых открывающихся производств.

Персонал организации нуждается в целенаправленном, постоянном управленческом воздействии особенно в период экономических затруднений и кризисных процессов.

Управление персоналом – это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений.

Главной целью управления персоналом является обеспечение организации компетентными кадрами, их эффективное функционирование, профессиональное и социальное развитие, обеспечивающее их способность эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

В состав системы управления персоналом входят такие подсистемы как развития организационной структуры управления персоналом; определения потребности в персонале в соответствии с целью и приоритетами организации; планирования, найма, учёта, расстановки, использования персонала; управления трудовыми отношениями; исследования и оценки персонала; ротации персонала, движения в системе управления, траектории карьеры; развития персонала, повышения квалификации, образования, компетенций, накопления профессионального опыта; мотивации и стимулирования персонала, создания благоприятных условий для эффективной деятельности, обеспечения нормальных условий труда; правового, информационного, социального обеспечения управления персоналом.

Структура, содержание системы управления персоналом зависит от масштабов организации, её территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- Определение целей и приоритетов управления персоналом. При формировании целеполагания должны быть учтены экономические аспекты деятельности предприятия, а также потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников).

- Формирование идеологии и принципов кадровой работы. Идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации.

- Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации при ограниченности трудовых ресурсов.

Выделяют базисные, специфические, частные принципы управления персоналом.

Базисные принципы определяют деятельность государственных органов управления, к ним относятся законность, гласность, демократизм, разделение властей, эффективность, научность, преемственность и др.

Принцип вертикальной организации. Управление компанией осуществляется в соответствии с вертикальной организационной структурой и чётким разделением функций иерархических уровней.

Принцип горизонтального сотрудничества. Горизонтальные связи в организации необходимы для информационной поддержки и координации антикризисных мероприятий.

Принцип командного единства. Команда – это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, выступающий как единое целое. Персонал организации должен быть объединён общими целями, задачами. Все члены команды несут коллективную ответственность за результаты её деятельности.

Принцип возрастания роли руководителя. Руководитель предприятия должен обладать лидерскими качествами, а также сплотить коллектив и создать единую команду, гарантировать, что компания сохранит жизнедеятельность и стабильность в период кризиса.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Основу кадрового потенциала организации формирует совокупность профессиональных компетенций, навыков, способностей сотрудников, которые обеспечивают конкурентоспособность на рынках товаров, услуг, технологий, объектов интеллектуальной собственности, информации.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. Подразумевает принятие решений на заседаниях, открытых для широкого круга работников. Способствует согласованию интересов руководителей и персонала, вовлечению в решение корпоративных задач, предотвращает и смягчает сопротивление сотрудников антикризисным мероприятиям.

Принцип правовой защищённости. Заключается в строгом соблюдении и исполнении законодательства руководителями предприятия.

Принцип равных возможностей. Предоставляет всем сотрудникам, независимо от их национальной или гендерной принадлежности равные права и возможности.

Принцип индивидуального подхода. Предполагает поддержание личной инициативы, поощрение достижений сотрудников, создание возможностей для профессионального и карьерного роста.

Принципы управления персоналом эффективно работают только когда они интегрированы в целостную систему.

В кризисный период работодателю приходится проводить сокращение численности персонала, расходов на оплату труда и социальные программы без ущерба для функционирования предприятия.

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Антикризисное управление персоналом предполагает совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера. Особое внимание должно уделяться заботливому отношению к нуждам человека, учету его индивидуальных особенностей, анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, к прибыли, к новаторству, перейти к социальным нормам, базирующимся на экономическом фундаменте.

При возникновении признаков снижения эффективности, антикризисного управления персоналом необходимо провести кадровый аудит, который подразумевает комплексную проверку соответствия работы кадровых аппаратов законодательству, нормам трудового права, локальным нормативным правовым актам. По результатам аудита составляется акт.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи.

1. Изучается и оценивается структура управления персоналом, соответствие её целям, задачам антикризисной стратегии и тактики, внутренним и внешним факторам предприятия.

2. Оценивается штатная численность, планирование потребности в кадрах по образованию, специальностям, профессиям, должностям, категориям. Выявляется избыточная численность для сокращения численности персонала.

3. Определяется наличие кадрового резерва, удовлетворенность работников перспективами карьеры, знание альтернативных мест работы.

4. Дается оценка соответствия персонала профессионально-квалификационным требованиям.

5. Анализируются текучесть кадров, способы набора (отбора), включения персонала в работу.

6. Изучается и закрепляется в нормативных документах содержание деятельности сотрудников, их место в организационной структуре предприятия, права и обязанности.

7. Оценивается система подготовки, переподготовки, повышения квалификации, аттестации персонала.

8. Определяется эффективность труда работников по заданным критериям, их сбалансированность по качественному и профессиональному составу.

9. Дается оценка работы управленческой команды. Определяется степень её соответствия профессиональным и психологическим требованиям. Изучается степень включенности в корпоративную среду.

10. Анализируется система мотивации персонала, формы оплаты труда, поощрения сотрудников.

11. Выявляются наиболее эффективные формы оплаты труда и поощрения сотрудников. Оценивается степень их удовлетворенности вознаграждением.

После проведения кадрового аудита необходимо определить следующие мероприятия:

- по снижению издержек на рабочую силу, персонал, подлежащий увольнению в силу профессиональной непригодности, а также сохранение ядра кадрового потенциала;

- направления реорганизации и контроля за деятельностью административно-управленческого аппарата;

- программы профессиональной переподготовки кадров; механизмы оплаты труда и социальной защиты наиболее ценного персонала организации;

- методы управления социально-психологической обстановкой в коллективе и адаптации персонала к новым условиям работы.

Стратегические изменения в условиях кризисных процессов необходимы для адаптации компании к новым условиям, технологическим нововведениям и достижения успеха. Однако, несмотря на необходимость перемен, сотрудники часто проявляют сопротивление, выражают нежелание или вовсе отказываются менять привычные методы работы.

Под сопротивлением персонала понимаются различные поступки работников, которые дискредитируют, задерживают или противодействуют переменам в процессе труда.

Сопротивление изменениям – естественная реакция сотрудников на любые нововведения в компании. Сопротивление изменениям свойственно всем людям независимо от должности, социального статуса, сферы деятельности, региона проживания, национальности. Любое изменение запускает в психике проживание утраты. Это работает для любых изменений, в том числе позитивных.

Снижению сопротивления принадлежит исключительно важная роль в реализации антикризисных мероприятий.

Выделяют экономические, личные и социальные причины сопротивления персонала переменам.

Экономические причины: боязнь безработицы, снижение статуса и основной зарплаты, увеличение интенсификации труда и сокращение прогрессивной его оплаты, боязнь потери заработка.

Личные причины: страх перед неопределенностью, нежелание выходить из зоны комфорта, боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, уменьшение чувства собственной значимости, нежелание расходовать силы на переобучение, боязнь роста интенсивности труда.

Социальные причины: нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату, стремление сохранить привычные социальные связи, боязнь, что новая обстановка приведет к уменьшению удовлетворенности работой, неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела, недовольство незначительностью своей роли при внедрении нововведений, уверенность в том, что любые новшества выгодны предприятию, а не работнику.

В управленческой практике встречаются различные открытые и скрытые формы сопротивления.

Отрицание. Представляет собой наиболее популярную форму сопротивления. Причины отрицания заложены в самой сути сопротивления. Как правило, все что доставляет дискомфорт выражается через неприятие и отрицание. Так устроена психика человека.

Индифферентизм. Эта форма не предполагает открытого сопротивления. Персонал достаточно равнодушно, безучастно и безразлично относится к изменениям.

Скептицизм. Персонал может быть обоснованно скептически относиться к важности и необходимости изменений, в отношении способности успешно их реализовать, а также к самим проектам изменений.

Консерватизм. Данная форма сопротивления проявляется в стремлении сохранить то, что ценно – попытка сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными внедряемым новшествам.

Конфликтность. Сопротивление может перейти в конфликт интересов. Изменения могут привести к удовлетворению интересов одной категории работников и не принести ничего значимого другим работникам, или даже нанести им ущерб.

Выделяют четыре типа управления сопротивлением персонала.

Принудительное управление переменами предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Метод нежелательный в социальном плане, но дает сокращение времени реагирования, и поэтому его можно использовать в условиях дефицита времени, если неясна природа сопротивления.

Кризисное управление. Кризис неизбежен, и те, кто осознают это раньше других, стараются убедить остальных в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер.

Адаптивные изменения. Стратегические изменения происходят путем постепенных, незначительных перемен в течение длительного времени. Сопротивление слабое и конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений.

Метод управляемого сопротивления. С нарастанием срочности изменений этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному. Используется поэтапный подход.

Регулирование сопротивлением позволяет сформировать четкое представление об изменениях на предприятии и довести информацию до сведения всех работников; обеспечить поддержку и привлечь персонал к

процессу изменений; сформировать систему обратной коммуникации; разработать и реализовать эффективные социальные программы.

Важнейшими организационными задачами управления сопротивлением персонала должны стать совершенствование организации правового, кадрового, нормативно-методического и информационного обеспечения, системы управления персоналом, управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, разработка (совершенствование) форм участия персонала в изменениях, позволяющих достигать необходимое поведение.

ТЕМА 6. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Хозяйственная деятельность организации проявляется в движении товарно-материальных ценностей от поставщиков ресурсов к потребителям готовой продукции, которое сопровождается образованием и расходом денежных средств. От того, насколько эффективно организован этот поток, зависит финансовое состояние предприятия.

Финансовая деятельность организации включает в себя все денежные отношения, связанные с производством и реализацией продукции, воспроизводством основных средств и оборотных активов, образованием и использованием денежных обязательств (кредитов и товарных обязательств).

Финансовое состояние организации анализируется с использованием системы показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов.

Финансовое состояние организации характеризует платежеспособность, финансовую конкурентоспособность компании, выполнение ею обязательств перед государством, хозяйствующими субъектами, физическими лицами.

Анализ финансового состояния и платёжеспособности необходим предприятию для составления финансового прогноза; своевременной оплаты задолженностей перед государственными структурами, контрагентами, сотрудниками; увеличения степени доверия со стороны партнеров и инвесторов; своевременной оплаты кредитов, займов и оценки их эффективности.

В процессе производственно-хозяйственной, финансовой деятельности у организации появляются обязательства, по которым она должна в определенный срок совершить платеж, в том числе, уплатить налоги, заплатить за материалы и ресурсы, вернуть взятый кредит, заплатить проценты за пользование кредитами, поставить продукцию или оказать услуги по договору с другой организацией и др. Если организация работает с прибылью, то выручка от реализации продукции позволяет ей своевременно выполнить свои обязательства.

В деятельности организации может возникнуть ситуация, в которой она по разным причинам не может в достаточном объеме и своевременно получить доходы, покрывающие расходы. В этом случае предприятие вместо прибыли может получить убытки, что приводит к проблеме неплатежей по обязательствам компании.

Обязательства представляют собой задолженность организации, возникшую в результате совершенных хозяйственных операций. Они отражаются в бухгалтерском балансе.

В современной юридической литературе под финансовым обязательством обычно понимают вид обязательственного правоотношения, в силу которого одно лицо (должник) обязуется передать другому лицу (кредитору) определённую сумму денег, выраженную в согласованной сторонами денежной единице.

Финансовые обязательства – это все платежи, которые компания должна совершить в соответствии с заключёнными соглашениями и обусловленные финансово-договорными отношениями.

Финансовые обязательства – это задолженность организации третьим лицам, возникшая из действия закона, договора, деликта или из деловой практики компании, погашение которой требует оттока финансовых активов или собственных долевых инструментов либо принятия нового финансового обязательства.

Юридическое или физическое лицо, по отношению к которому у организации возникло обязательство, называется кредитором, а возникшее и неисполненное обязательство плательщика – кредиторской задолженностью.

Признаками финансовых обязательств являются:

1. Правовая (договорная) основа, которая вытекает из норм закона, договора или деликта.
2. Срочность, то есть необходимость погашения задолженности в установленный срок, следствием чего может стать отток активов или возникновение нового обязательства.
3. Денежное измерение, то есть возможность получения надёжной стоимостной оценки.
4. Пассивный характер так как обязательствами признается задолженность организации третьим лицам.
5. Безусловность, так как обязательство имеет место по состоянию на определённый момент времени и не зависит от событий в прошлом, настоящем и будущем.

С целью учета и отчетности предприятия, финансовые обязательства подразделяют на краткосрочные и долгосрочные, текущие и просроченные.

Краткосрочные финансовые обязательства – это обязательства, которые должны быть исполнены в течение 12 месяцев или одного производственного цикла.

Долгосрочные финансовые обязательства – это все прочие обязательства компании. К ним относятся все формы заёмного капитала со сроком использования более 1 года.

Текущие финансовые обязательства – это обязательства, по которым не наступил срок исполнения или не закончился интервал, в течение которого данное обязательство должно быть исполнено в соответствии с договором.

Просроченные финансовые обязательства – это обязательства, срок исполнения которых уже прошёл, а обязательство исполнено не было.

Обязательства предприятия подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним обязательствам относятся:

– Обязательства перед фискальной системой. Это обязательства по налогам, штрафам и пени перед бюджетами различных уровней, платежам в пенсионный фонд, фонд занятости и другие фонды.

– Обязательства, перед финансово-кредитной системой, перед банками и финансовыми компаниями.

– Обязательства перед кредиторами за поставленные ресурсы, товары, оказанные услуги.

Внутренние обязательства включают в себя обязательства перед акционерами, дочерними структурами, филиалами, а также перед работниками предприятия по оплате труда, выплате премий, дивидендов и др.

Обязательства предприятия, возникающие в ходе его финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения.

Под сроком финансового обязательства понимают период времени исполнения данного обязательства, определённый договором или нормативными актами. Это может быть конкретная дата или временной интервал. Сроки существования финансовых обязательств зависят от условий договорённости между контрагентами, а также от норм действующего законодательства. Например, налоговые платежи должны перечисляться в конкретные сроки в соответствии с Налоговым Кодексом Республики Беларусь.

Нарушение предприятием сроков исполнения обязательств ведет к возникновению у партнеров, контрагентов, собственного персонала рисков.

Такое предприятие обретает репутацию ненадёжного партнера и работодателя, недобросовестного плательщика и налогоплательщика, и т.д.

Несвоевременное исполнение обязательств свидетельствует о необязательности как стиле поведения на рынке, дефиците или кризисе финансовых ресурсов.

Неоднократная просрочка исполнения обязательств предприятия влечет за собой отказ партнеров от взаимодействия, штрафы и иные санкции, предусмотренные законодательством и договорами.

Выделяют следующие основные стадии неплатежеспособности предприятия: скрытая неплатежеспособность, финансовая неустойчивость, кратковременная неплатежеспособность, устойчивая неплатежеспособность, хроническая неплатежеспособность.

Скрытая неплатежеспособность проявляется и в снижении деловой активности, снижении коэффициента оборачиваемости оборотных средств, собственного капитала и показателей рентабельности. Предприятие может справиться с неплатежеспособностью.

Финансовая неустойчивость характеризуется отсутствием возможностей у предприятия справиться своими силами с предполагаемой неплатежеспособностью. Компания на этой стадии старается привлечь

дополнительный капитал извне или распродать часть своего имущества. Появляются признаки неплатежеспособности: резкое изменение структуры баланса и отчета о прибылях и убытках, резкое уменьшение денежных средств на счетах предприятия, увеличение дебиторской задолженности, увеличение заемных средств, уменьшение собственных оборотных средств. Ухудшаются показатели финансовой устойчивости. Снижаются показатели деловой активности и рентабельности предприятия.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, становится неплатежеспособным или несостоятельным.

Кратковременная неплатежеспособность – это ситуация, когда предприятие не в состоянии в установленные сроки погасить просроченную задолженность, но имеет достаточно интенсивный приток финансовых ресурсов, позволяющий погасить её в нормативный период.

Устойчивая неплатежеспособность – неплатежеспособность, длящаяся в течение некоторого продолжительного периода времени, не менее 12 месяцев непрерывно. Она свидетельствует о хронических проблемах в ведении бизнеса и невозможности урегулирования долгов принимаемыми мерами.

Хроническая неплатежеспособность – неплатежеспособность, не устраненная принятыми мерами, и может быть признана основанием для признания должника несостоятельным.

Наиболее часто повторяющимися причинами, вызывающими неплатежеспособность организаций, являются следующие.

Мировые, региональные, национальные экономические кризисы, политическая нестабильность, форс мажорные обстоятельства, из-за которых контрагент не может исполнить свои обязательства по сделке.

Неумелое руководство деятельностью организации, неэффективная, громоздкая организационная структура управления, низкая профессиональная подготовка руководящих кадров, грубые ошибки менеджмента, неудовлетворительное управление финансами предприятия, отсутствие планирования и управление денежными потоками, нерациональное распределение и расходование средств, несостоятельная инвестиционная деятельность, неэффективное использование ресурсов, технологий, техники, низкая управленческая культура, дисциплина и ответственность.

Недостаток первоначального капитала, получение долгосрочных и краткосрочных кредитов от банков под повышенные проценты, используемые на развитие производства.

Неэффективная маркетинговая политика, появление новых конкурентов, затоваривание рынка и снижение спроса на продукцию, отставание от запросов рынка по ассортименту, качеству, цене, сужение рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода таможенных и не таможенных барьеров, недостаточное изучение и нахождение новых рынков сбыта и рынков поставщиков, неоправданное увеличение запасов материальных ресурсов, без увеличения объема выпуска и реализации продукции.

Неэффективная политика предоставления товарного (коммерческого) кредита, увеличение сроков и задержка в оплате потребителями за поставляемую продукцию, образование большого объема и увеличение длительности оборота дебиторской задолженности, нарушение равновесия между выпуском продукции, ее реализацией и предоставлением товарного кредита потребителям.

Низкая конкурентоспособность, увеличение издержек производства из-за применения устаревших основных производственных фондов и отсутствия новых технологий, отсутствие контроля за нормированием и расходом материальных ресурсов в производстве, приобретение материальных ресурсов по завышенной цене.

Хищение и воровство в различных формах и на различных уровнях управления организацией.

Финансовый анализ является частью общего, полного анализа хозяйственной деятельности организации.

Финансовое состояние организации – это комплексное понятие, характеризующееся системой взаимосвязанных показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов для ведения непрерывной хозяйственной деятельности предприятия и его функционирования в условиях рынка.

Финансовый анализ организации — это исследование финансовых показателей компании, направленное на определение содержания, структуры, динамики финансовых потоков.

Финансовый анализ – часть системы управления финансами организации, одна из функций управления. Чтобы скорректировать или исключить в будущем ошибки управления, необходимо регулярно анализировать фактические данные о результатах работы компании. В основе процедуры финансового анализа лежит расчет показателей или их групп и сравнение полученных значений с установленными критериями (плановыми или нормативными значениями, показателями прошлых периодов и т. д.). Объектами анализа выступают затраты, источники финансирования, имущество, финансовое состояние, доходы и др.

Финансовый анализ является важнейшим инструментом для оценки финансового состояния бизнеса и принятия стратегически обоснованных решений. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также оценить ее финансовую устойчивость и потенциал роста. Используя финансовый анализ, менеджеры могут более эффективно управлять ресурсами, оптимизировать затраты и улучшать прибыльность. Кроме того, регулярный анализ финансовых показателей помогает в прогнозировании будущих результатов и разработке долгосрочных стратегий, что в свою очередь способствует устойчивому развитию компании.

Результаты финансового анализа используются как внутренними пользователями (владельцы, руководство, менеджеры), так и внешними (инвесторы, кредиторы, поставщики и покупатели, консультанты, биржи).

Внутренние пользователи акцентируют внимание на нескольких важнейших метриках. Это валовая прибыль, постоянные затраты,

рентабельность. Анализ валовой прибыли позволяет определить, насколько успешно компания генерирует доходы от основной деятельности. Мониторинг постоянных затрат помогает контролировать расходы и оптимизировать бюджет. Рентабельность, является ключевым индикатором эффективности использования ресурсов и позволяет оценить, насколько прибыльным является бизнес в целом.

Внешних пользователей интересует информация о финансовой стабильности компании, её способности генерировать прибыль в будущем. Важными показателями являются ликвидность, оборачиваемость активов, рыночная стоимость. Эти параметры позволяют оценить устойчивость бизнеса и его потенциал для роста. Инвесторы и кредиторы анализируют финансовую отчетность и ключевые показатели деятельности, чтобы получить полное представление о рисках и возможностях компании.

Основными целями финансового анализа организации являются: оценка текущего финансового состояния организации, выявление сильных и слабых сторон деятельности, поиск резервов для повышения прибыльности, аудит целевого и эффективного расходования средств, выявление причин финансовых затруднений, возможности улучшения использования финансовых ресурсов, ускорение оборота средств, укрепление финансового положения, обоснование принятия управленческих решений и планов по их реализации, предотвращение банкротства (своевременное выявление рисков и факторов, которые могут привести к банкротству, и их устранение).

Аналитиков и менеджеров при проведении финансового анализа может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового состояния.

Информационная база финансового анализа организации составляют следующие основные документы.

Бухгалтерский баланс отражает активы, пассивы и собственный капитал организации на определенную дату.

Отчет о финансовых результатах (отчет о прибылях и убытках показывает доходы, расходы и чистую прибыль или убыток за отчетный период).

Отчет о движении денежных средств представляет информацию о денежных потоках компании по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Отчет об изменениях собственного капитала показывает движение собственного капитала за отчетный период.

Приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках содержат детализацию и расшифровку статей отчетности.

Данные управленческого учета: внутренняя информация, используемая для целей внутреннего управления и анализа.

Статистическая отчетность: данные из статистических форм, предоставляемых в органы государственной статистики.

Информация от внешних источников: данные из открытых источников, которые могут дополнять анализ, например, рыночные цены, информация о конкурентах и экономическая ситуация в стране.

Основные этапы финансового анализа организации.

Определение целей и методики. Необходимо выбрать подходящие методы и сформулировать, для чего проводится анализ, например, для оценки платёжеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости и др.

Сбор и подготовка информации. Необходимо своевременно собрать объективные, актуальные, достаточные данные финансовой отчетности и другой необходимой информации.

Оценка финансового положения. Проводится анализ эффективности использования активов, оценивается финансовая устойчивость и имущественное состояние предприятия.

Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности. Анализируется рентабельность, оборачиваемость активов и эффективность использования ресурсов.

Анализ баланса. Изучается структура и динамика баланса, оценивается ликвидность, платежеспособность, выявляются риски.

Оценка соответствия плановым показателям. Сравняются фактические результаты с плановыми показателями и выявляются отклонения.

Выделяют следующие основные методы финансового анализа организации.

Расчет показателей.

Горизонтальный анализ сравнивает показатели текущего периода с предыдущими (например, на сколько процентов выросла или снизилась прибыль).

Вертикальный анализ изучает структуру финансовых показателей, например, долю каждого вида выручки в общей сумме с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Сравнительный анализ сравнивает показатели с нормативами, конкурентами или среднеотраслевыми значениями.

Трендовый анализ сравнивает каждую позиции отчетности с рядом предшествующих периодов для определения тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. Позволяет проводить прогнозный анализ.

Факторный анализ. Анализ влияния отдельных факторов на результирующий показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Выявляет, какие факторы, например, изменение объемов продаж, цен, затрат привели к изменению финансовых результатов.

ТЕМА 7. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В условиях жесткой конкурентной борьбы и переменчивой ситуации на рынке предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Стратегический менеджмент, сформировавшийся в научную дисциплину как ответ на быстро меняющуюся внешнюю среду, за последние годы стал одним из важнейших инструментов, обеспечивающих устойчивость компаний.

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. XX в., для того чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана, в первую очередь, изменениями в условиях осуществления бизнеса. Сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, отражает идея о необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Применение стратегического управления организацией было вызвано рядом причин: ускорением изменений в окружающей среде; сокращением временных циклов развития НТР; интернационализацией бизнеса; повышением степени открытости национальной экономики и их ориентацией на активное участие в международном разделении труда; развитием с помощью Интернета глобальной сети коммуникаций и информационных сетей; увеличением роли человеческих ресурсов; возрастанием конкуренции за ресурсы и ухудшением экологической обстановки.

Ядром стратегического менеджмента являются процессы разработки и реализации стратегии организации.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция о том, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Стратегия (в переводе с греч. – искусство развёртывания войск к бою) – это долгосрочное целерациональное направление развития организации, определяющее средства достижения целей и сферы ее деятельности, а также взаимоотношения внутри организации и ее позиции в окружающей среде.

Стратегический менеджмент можно определить как управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического менеджмента раскрывают его существенные черты:

- выработка направления долгосрочного развития организации для достижения своих целей в рамках выполнения избранной миссии;
- прогнозное управление, направленное на выработку концепции развития, позволяющей добиваться конкурентных преимуществ и выживать в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках;
- выработка набора стратегий, их реализация во времени, фиксирование изменений, переформулирование стратегий, стратегический контроль и контроллинг и управление стратегическими решениями в целом;
- синтез интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творческая инновационная активность персонала, ориентированные на обновление продукции на основе выполнения постоянно совершенствующихся текущих планов и поиска лучших решений из разрабатываемого числа альтернатив, учитывая последствия принимаемых решений;
- реализация разработанной стратегии за счет высокой корпоративной культуры, эффективной системы мотивации персонала, организации труда и планирования, оказывающих непосредственное воздействие на саму возможность разработки стратегии организации.

Таким образом, назначение стратегического менеджмента состоит в том, чтобы направлять ситуацию в нужное русло в соответствии с принципом «опережающего отражения», т. е. предвосхищения угроз и их нейтрализации, для получения оптимальных результатов при минимальных затратах.

ТЕМА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм – результат эволюции различных управленческих систем. По мере развития управленческих задач разрабатывались различные системы управления, позволяющие принимать скоординированные и эффективные решения, ориентированные на растущий уровень нестабильности и непредсказуемости.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа.

Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Основная посылка бюджетирования и контроля – представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т. п.) в будущем существенно не изменятся. Перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения – это так называемые «жесткие» проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения и ресурсов.

Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е гг. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций на будущее. Данный подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х – начала 1970-х гг. Подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития организации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении, угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х гг. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избегания угроз.

ТЕМА 9. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического менеджмента, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического менеджмента, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения средне- и краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает

устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые в стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

В целом стратегический менеджмент не является обособленным, а представляет собой органическую часть системы управления компании в целом. Цикл стратегического управления имеет долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, а последнее – несколько циклов текущего (краткосрочного) управления, обеспечивая непрерывность процесса реализации стратегии.

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, но тем не менее по-разному расставляют акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления представляют собой школы стратегического менеджмента.

Указанные школы, в свою очередь, подразделяются на три группы.

Школы 1-3 имеют предписывающий характер – их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е гг. (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т. е. конструирования, проектирования, моделирования. Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е гг., рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е гг., сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Свое название – школа позиционирования – она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Следующие две школы (4-5) делают акцент на исследовании процессов разработки стратегии с учетом реального поведения фирмы. Таким образом, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Остальные школы (6-10) пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистически проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. Согласно взглядам

сторонников школы организационной культуры, стратегия зависит от культуры организации, а ее выработка является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагали, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Школа, которая названа Г. Минцбергом «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих – процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение названных школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции при анализе деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям; другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса; третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в неприбыльных организациях или организациях государственного управления и т.д.

Базовые концепции стратегического менеджмента включают:

1) отчетливое представление руководителей о своей компетенции на основе видения того, в чем уникальность организации или в чем она сильнее конкурентов;

2) выявление ключевых моментов стратегического развития и концентрация на них организационно-технических усилий;

3) устойчивые преимущества в конкуренции, достигаемые за счет постоянных инноваций во всех компонентах деятельности;

4) синергизм продуктово-рыночного положения организации и роста производительности;

5) анализ окружающей среды для выявления угроз и возможностей, сильных и слабых сторон;

6) оптимальное размещение ресурсов организации;

Принципы стратегического менеджмента – это основополагающие правила разработки и реализации стратегии организации, т. е. исходные требования к указанным процессам с точки зрения их целенаправленности, системности, структуры, логики и организации разработки. Основными принципами стратегического менеджмента являются:

1) принцип системности и комплексности;

2) принцип непрерывности;

3) принцип альтернативности;

4) принцип эффективности и оптимальности;

5) обоснованный выбор целей и стратегий развития организации;

6) постоянный поиск новых форм и видов деятельности;

7) обеспечение адекватного взаимодействия между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации;

8) индивидуализация стратегий.

ТЕМА 10. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

После того как руководство организации сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой будет следовать. Стратегия дает ответы на вопросы, каким способом и посредством каких действий организация может достичь своих целей в условиях увеличения рассеянности на рынке информации и высокой динамики внешней среды. Этап определения стратегии деятельности является основой стратегического менеджмента.

Все процессы, в которых участвует организация, разделяются на две группы: процессы функционирования и процессы развития. Аналогичный подход применяется и при разработке стратегии – они формируются в сфере функционирования и развития организации.

Выделяют следующие области выработки стратегии организации.

Продуктивно-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать, сфер и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, распределения средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и удаления тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.

Кроме того, выделяют стратегии: нововведений, капиталовложений, развития фирмы, поглощения других производств, зарубежного инвестирования, ориентации на расширение экспортной деятельности, внешнеэкономической экспансии путем создания заграничного производства, экспорта в третьи страны, заграничного лицензирования.

Уровни выработки стратегий организации:

корпоративный – разрабатывается общая стратегия организации;

уровень СЕБ – формируются оперативные стратегии бизнес-единиц;

функциональный – разрабатываются стратегии в отдельных функциональных областях деятельности организации и отдельных СЕБ.

Классификация стратегий конкурентной борьбы (по М. Портеру):

– стратегия лидерства по издержкам. Компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции, что обеспечивает ей ценовое лидерство. Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Необходимо отметить что, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. Среди компаний, избравших стратегию лидерства по издержкам, – Wall-Mart (розничная торговля); Bic (шариковые авторучки); Black & Decker (производство и торговля инструментами); Stride Rite (производство обуви); Nucor (металлургия); General Electric и Whirlpool (бытовая техника); Ameritrade (брокерские услуги в Интернет).

– стратегия дифференциации. В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Компани, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в

обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, «Mercedes» — машина не для всех и каждого.

Тем не менее, утверждал Портер, дифференциация продукта — жизнеспособная стратегия. Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек. Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек. Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет. Наконец, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя.

— стратегия концентрации (фокусирования). Организация фиксирует свою деятельность на одном сегменте рынка за счет досконального выяснения потребностей в определенном товаре или услуге со стороны групп, покупателей и даже отдельных из них. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом

она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

Примерами компаний, избравших различные сфокусированные стратегии, являются: eBay (электронные аукционы); Porsche (спортивные автомобили); Chanel, Rolls-Royce, отели Ritz-Carlton, создавшие сфокусированные стратегии дифференциации, ориентированные на элитные сегменты рынка, в которых требуются товары и услуги с наилучшими свойствами.

Стратегии развития, отражающие четыре основные стратегические альтернативы, которые стоят перед организацией:

- ограниченный рост. Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Данную стратегию применяют в зрелых стабильных отраслях;

- рост. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года;

- сокращение – стратегия, реализация которой предполагает уменьшение объемов производства и реализации товаров в условиях снижения спроса или под влиянием прочих факторов;

- сочетание – стратегия сочетания вышеприведенных альтернатив, которой придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Классификация стратегий по методам конкурентной борьбы:

- наступательные стратегии включают действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их; действия, направленные на использование слабостей конкурента; одновременное наступление на нескольких направлениях и др.;

- оборонительные стратегии включают: расширение номенклатуры выпускаемой продукции; разработку моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь; предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам; подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения; увеличение объемов продаж в кредит для дилеров и/или других покупателей; сокращение времени поставки запасных частей; подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками с целью закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов и др.

Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности:

- ориентированные на внутреннюю сферу деятельности: планирования, контроля, координации, структурного построения, мотивации, информационного обеспечения и др.;

- ориентированные на внешнюю сферу деятельности: инвестирования, ресурсообеспечения, экологические, технологические, маркетинговые и др.

Стратегии, связанные с началом и завершением деятельности организации:

1) стратегии входа на рынок. К ним относятся:

- а) приобретение – покупка уже действующей компании;
- б) новое внутреннее предприятие – создание предприятия путем постепенного приобретения зданий, оборудования, набора персонала, построения каналов распространения и др.;
- в) совместное предпринимательство – организация совместного бизнеса с уже работающей организацией.

2) стратегии ухода. Компания может реализовывать три стратегии в этом случае:

- а) «разделение» – включает продажу бизнеса другой компании;
- б) «сбор урожая» – включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков компании при ее выходе из данной отрасли;
- в) ликвидация – полное завершение деятельности с распродажей активов и изъятием денежных средств.

ТЕМА 11. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Но ресурсы внешней среды не безграничны и на них претендуют другие организации. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды.

Задача стратегического менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей.

Чтобы осуществлять «отражающее опережение» угрозы вблизи своих стратегических интересов руководство организации должно проанализировать внешнюю среду по трем параметрам:

оценить изменения, воздействующие на различные компоненты реализуемой ныне стратегии (изменение цен на сырье, комплектующие или изменение ставки рефинансирования Национального банка вызовет необходимость определенной корректировки организационной стратегии);

определить из всей совокупности значимых факторов, воздействующих на организацию, те, которые несут большие угрозы и возможности для текущей стратегии;

изучив имеющиеся возможности, скорректировать свою стратегию в сторону наиболее перспективных рынков, продуктов, проектов, направлений деятельности и т. д.

Влияние факторов внешней среды на организацию можно представить как совокупность трех основных сфер: отдаленное, отраслевое и оперативное воздействия.

Отдаленное влияние (макросреда) состоит из ряда факторов, которые берут начало за пределами фирмы, и обычно независимы от внутренней ситуации, сложившейся в фирме. Среди факторов отдаленного влияния, которые действуют на процесс управления организацией косвенно, выделяются воздействия:

- экономические;
- экологические;
- политико-правовые;
- социально-культурные;
- демографические;
- технологические.

Состояние компонентов макросреды изучается посредством системы отслеживания. Способы проведения наблюдений: анализ публикаций в СМИ; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников; проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Воздействия, которые порождены отраслевым окружением, имеют, как правило, большее влияние на поведение фирмы, чем отдаленные воздействия. В этом контексте термин «отраслевые» отражает совокупность фирм, производящих продукт (или услуги), которые являются близкими заменителями друг друга.

Основным моментом в процессе оценки менеджерами позиции своей фирмы в отрасли должно являться изучение конкурентной структуры отрасли.

Существуют и другие условия, от которых зависит успех фирмы – это условия оперативного (прямого) влияния. Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

При анализе внешней среды необходимо учитывать следующие ее параметры: взаимосвязь факторов, сложность, подвижность и неопределенность среды.

Взаимосвязь факторов внешней среды – это сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, которые воздействуют на организацию, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу

конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Результатом оценки внешней среды является выявление возможностей и угроз.

1. PEST-анализ представляет собой инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Основные положения PEST-анализа

1). Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонентов должен быть системным, т. К. все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

2). Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, т. К. реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

3). PEST-анализ не является общим для всех организаций, т. К. для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

В результате проведения PEST-анализа составляется перечень факторов по каждой из указанных групп и с использованием метода экспертных оценок им дается оценка в баллах, отражающая степень влияния на организацию.

2. SNW-анализ представляет собой усовершенствованный SWOT-анализ, который предполагает выделение при оценке факторов внутренней среды трех их групп: сильная сторона (Strength), нейтральная сторона (Neutral), слабая сторона (Weakness).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон в рамках классического SWOT-анализа, данный метод также предлагает фиксирование среднерыночного состояния (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная организация относительно всех своих конкурентов по большинству позиций находится в состоянии N и только по одному или нескольким ключевым – в состоянии S.

3. Метод взвешивания факторов является вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации. Он позволяет количественно измерять значимость каждого фактора для конкретной организации.

Взвешивание направления влияния фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Сила воздействия фактора оценивается по шкале от 0 до 10.

В результате после проведения экспертной оценки направления и силы воздействия каждого фактора на организацию определяется общее влияние фактора, которое может изменяться от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) до –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

ТЕМА 12. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ФИРМЫ

На современном этапе развития мировой экономической системы конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров и услуг постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, улучшения сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономий ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения конструкции, повышения качества товаров и управления всеми процессами. Поэтому основными задачами стратегического развития предприятия являются: обеспечение эффективности производства, выпуск необходимого количества продукции и повышение качества, а также достижение его конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках.

Конкуренция – процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для одержания победы или достижения других целей в рамках действующего законодательства. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения.

Таким образом, главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение конкурентоспособности для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Конкурентоспособность товара можно определить как комплексную и многоаспектную характеристику, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение, которое обеспечивает возможность реализации этого товара в определенный момент времени на конкретном рынке.

Конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем по их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. При этом среди товаров аналогичного назначения большей конкурентоспособностью (К) на рынке обладает тот, который благодаря своим свойствам обеспечивает наибольший полезный эффект (Р) по отношению к цене потребления (С). Поэтому условие предпочтения одного из товаров всем иным имеет вид:

$$K = \frac{P}{C} \rightarrow \max.$$

Конкурентоспособность товара и предприятия – тесно связанные понятия. Однако конкурентоспособность товара характеризует способность товара максимально удовлетворять конкретные нужды потребителя, а конкурентоспособность предприятия – те экономические, технические или организационные преимущества, которыми предприятие обладает перед конкурентами и которые дают ему возможность снижать издержки производства, повышать качество продукции, более часто обновлять

ассортимент, расширять производство, устойчиво занимать определенную долю рынка и получать высокие доходы.

Конкурентоспособность предприятия – это способность и возможность конкретного производителя выпускать и реализовывать пользующуюся спросом у потребителя продукцию, получая при этом прибыль.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, собственники, партнеры не имеют претензий к фирме;
- работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а потенциальные сотрудники считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы разработать пути повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо провести ее оценку, следовать принципам и факторам, влияющим на конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия, а также выбрать необходимый подход и воспользоваться соответствующими методами. Все это обеспечит предприятию стабильное и устойчивое функционирование в перспективе.

Для выживания или победы в конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами. Само понятие конкурентных преимуществ предполагает наличие у организации потенциальных возможностей быть лучше (по каким-либо аспектам хозяйственной деятельности) своих конкурентов.

Конкурентное преимущество – это характеристики, свойства товара или организации в целом, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться к самому товару (услуге), к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж, специфичными для фирмы или товара.

Конкурентные преимущества могут быть внешними и внутренними. Внешние преимущества основаны на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет сокращения издержек или повышения качества. Внутренние преимущества базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Следовательно, фирма может успешно существовать и развиваться только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призван стратегический менеджмент.

Ведущий исследователь в области конкуренции и формирования конкурентных преимуществ М. Портер отмечает, что «стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики – не важно, действуют они только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, – суть конкуренции выражается пятью силами.

В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в различных отраслях промышленности отличаются. При этом даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают фирмы:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

Наиболее часто применяются следующие методы оценки конкурентных позиций организации.

Метод построения карты стратегической группировки применяется для изучения относительных конкурентных позиций компаний, действующих в отрасли.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

- 1) идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.);
- 2) положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик);
- 3) отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область;
- 4) отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

В результате, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах – ближайšie соперники, следующие ближайšie по рангу соперники – в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов.

Метод анализа LOTS был разработан примерно в 1980 г. (на шведском языке означает «лоцман»). Суть метода состоит в том, что компания должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей.

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Анализ конкурентных позиций по методу LOTS включает 9 этапов и касается: существующего положения; стратегии; долгосрочных целей; краткосрочных целей; методов и объектов анализа; кадрового потенциала; планов развития; организации менеджмента; отчетности.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии и конкурентной позиции на прибыль. Был разработан в середине 1960-х гг. в компании General Electric. PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Данная модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3 000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирической составляющей модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, поскольку это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне и имеет филиалы в других странах.

Выделяют два основных направления формирования конкурентных преимуществ.

1. Конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта – это его ценовая характеристика. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами.

Второй вид конкурентных преимуществ – это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т. п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его потребительским свойствам, например, за счет марки.

2. Фирма может формировать конкурентные преимущества, пытаться создать своему продукту преимущество в его положении на рынке. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только

создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

В этом случае фирма может создавать свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что, либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Следует иметь в виду, что при формировании конкурентных преимуществ решающее значение имеют ключевые факторы успеха (КФУ). Их идентификация – один из приоритетов разработки стратегии. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа – правильно их определить.

Ниже перечислены основные типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией: компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях); способность к инновациям в производственных процессах; способность к инновациям в продукции.

2. Факторы, связанные с производством: эффективность производства; качество продукции; размещение производства, обеспечивающее низкие издержки; обеспечение квалифицированной рабочей силой; высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах); гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением: мощная сеть дистрибьюторов /дилеров; собственная торговая сеть компании; быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом: проверенный способ продаж; удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов; широта диапазона товаров; качественный дизайн и упаковка; гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией: эксперты в области проектирования; эксперты в области технологии; способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок; ноу-хау в контроле качества.

6. Факторы, связанные с возможностями организации: эффективные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; эффективность управления и наличие ноу-хау в этой сфере.

7. Другие типы КФУ: благоприятный имидж и репутация; осознание себя как лидера; доступ к финансовому капиталу; патентная защита; низкие общие издержки.

ТЕМА 13. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ И КОНТРОЛЬ

Этап реализации стратегии играет важнейшую роль по отношению к уже принятой стратегии и дает организации большие шансы на успех даже в случае просчетов при разработке стратегии.

Этапы реализации стратегии.

1. Установление приоритетных административных задач, в частности: распределение ресурсов среди подразделений и отдельных исполнителей; создание вспомогательных систем с уточнением их задач; установление организационных отношений, субординации и координации по горизонтали и вертикали.

2. Установление соответствия между стратегией и организационными изменениями для ориентации деятельности организации на построение необходимой организационной структуры во взаимосвязи с механизмом мотивации и квалификацией сотрудников.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и руководства.

Ключевые задачи реализации стратегии.

1. Построение организации, способной осуществить стратегию:
 - разработка внутренней организационной структуры исходя из нужд стратегии;
 - создание отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
 - выбор людей на ключевые позиции.
2. Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:
 - наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
 - контроль за эффективным использованием ресурсов.
3. Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:
 - определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию;
 - разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.
4. Разработка системы оплаты и поощрения включает:
 - мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
 - разработку системы материального и морального поощрения;
 - развитие управления по результатам.
5. Развитие организационной культуры применительно к стратегии включает:
 - определение этических стандартов;
 - создание рабочей обстановки поддержки стратегии;

- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

6. Реализация стиля стратегического руководства:

- управление процессом роста показателей, культурой фирмы и содействие стратегии;
- поддержка организационных инноваций и новых возможностей;
- участие в политике реализации стратегии, поддержка производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упор на этические стандарты в поведении.

7. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах.

Стратегия развития разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики.

Стадии стратегии реализуются с помощью устойчивых стратегических изменений, которые находятся в зависимости от потенциала организации, сферы бизнеса, специфики продукта и рынка, на котором она работает.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений, и наоборот, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с реализацией стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс,

а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Выделяют две основные области проведения стратегических изменений. Первая область – это изменение организационной структуры, направленное на обеспечение соответствия выбранной стратегии и на определение ее звеньев, на которые должно быть возложено решение стратегических задач. Вторая область преобразований – это изменение организационной культуры.

Анализ организационной структуры с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два вопроса:

В какой мере существующая организационная структура может способствовать либо же мешать реализации выбранной стратегии?

На каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются нижеперечисленные:

Размер организации и степень разнообразия ее деятельности. Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией.

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре.

Технология. Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению

и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Отношение к организации руководителей и сотрудников. Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна.

Динамизм внешней среды. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

Стратегия, реализуемая организацией. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. Для целей усиления функции стратегического управления используют группы нововведений и матричные структуры.

Проблемы проведения стратегических изменений в организациях связаны с наличием сопротивления со стороны сотрудников, поэтому для их преодоления следует осуществлять следующие меры:

- уменьшить до минимума реальное и потенциальное сопротивление посредством объяснения сотрудникам тех преимуществ, которые они смогут получить после выполнения намеченных планов;
- установить статус-кво нового состояния;
- составить прогноз возможного сопротивления сотрудников планируемым изменениям.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в другом положении. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительное время, т. к.

в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Проводя изменения, менеджеры должны демонстрировать уверенность в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности последовательными в реализации программы изменения. В то же время они должны помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменению и спокойно относиться к людям, которые постепенно сопротивление прекратили.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление, оказывает стиль проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным, а может проявлять гибкость. В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился им. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов проведения изменений привлекаются многие члены организации.

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации, в особенности ее человеческого потенциал, а для осуществления стратегии.

Процесс формирования и мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией. Для этого высшее руководство должно привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство должно не только знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, продаж и т. д.

Политика руководства в стратегической области нужна для разработки структуры организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотивации, культуры. Чем глубже использование политики в административной практике, тем более эффективная стратегия может быть создана. **Политика руководства организации** представляет собой

совокупность принципов, подходов и общих процедур, реализуемых в сфере управления и направленных на эффективное развитие организации на основе рационального использования корпоративных ресурсов и конкурентных преимуществ.

Фирма Мак-Кинси разработала конструкцию для оценки политики в семи областях деятельности компании:

- стратегия (strategy);
- структура (structure);
- принципы, позиции и философия (shared value);
- подходы к управленческой деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административная практика, процедуры ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационные возможности и отличительные преимущества (skills);
- стиль руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно – стратегии фирмы.

Последние исследования стратегического управления в крупных компаниях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

- позволять слабо поддержанным в фирме идеям «умирать своей смертью»;
- создавать хорошо поддержанным идеям, но неприемлемым для менеджера, дополнительные барьеры и тесты (это лучше, чем открытая оппозиция);
- для полностью неприемлемых предложений создавать обстановку, способствующую отрицательным заключениям подчиненных менеджера;
- стремиться к тому, чтобы основное число отрицательных решений составляло результат консенсуса различных групп менеджмента. Резервировать свое персональное вето для серьезных вопросов и критических моментов;
- руководить стратегией, а не диктовать ее (немного приказов, решений до достижения консенсуса);
- относиться подозрительно к символическим воздействиям и положениям, которые могут стимулировать нежелательные действия;
- заботиться о том, чтобы главные силы, действующие в компании, были представлены в высшем менеджменте;
- включать новых людей и идеи при рассмотрении изменений, чтобы исключить возможность появления их в дальнейшем в качестве систематического противостояния другим взглядам;
- минимизировать незащищенность собственной позиции в спорах и в ситуациях, которые оппозиция может использовать для нападения.

Одним из важнейших вопросов реализации стратегии фирмы является стимулирование или мотивация их выполнения. Мотивация сопровождает все виды деятельности по разработке и реализации стратегии: разработку концепции маркетинга, информационное обеспечение, исследование рынка, стимулирование повышения конкурентоспособности товара, организацию разработки стратегии фирмы, оперативное управление реализацией стратегических планов. Средства мотивации по каждому направлению могут подразделяться на две части:

1) оплату всех расходов по решению данной задачи (например, оплата маркетинговых исследований, разработка стратегии и т. п.);

2) дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в разработке и реализации стратегии. Например, конструкторы получают зарплату и премию за выполнение своих задач, но если они еще выполнили свои задания из стратегических планов с учетом требований концепции маркетинга, то должны быть стимулированы дополнительно и за это.

В современных условиях основной элемент в системе мотивации достижения стратегических результатов – оплата труда. При этом оплата труда является стимулирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Устранить недостатки используемой в настоящее время тарифной системы позволяют гибкие бестарифные системы оплаты труда. Одна из них – распределение коллективного заработка по паям либо долям. Суть его состоит в том, что общий заработок распределяется между членами коллектива по заранее установленным коэффициентам – паям (долям). Эти паи определяются отношением среднемесячных заработков, сложившихся за определенный период, к минимальному уровню оплаты труда в коллективе. Причем такая модель предусматривает колебания установленного коэффициента в зависимости от определенных факторов.

Еще один вариант – система оплаты, при которой заработная плата зависит от квалификационного уровня работников и коэффициента трудового участия (КТУ). Квалификационный уровень – основа системы – определяется аналогично паям (долям) в первом варианте и призван учесть образование, профессиональную квалификацию, деловитость, личную ответственность за порученное дело, умение творчески работать. Другой элемент системы – должен фиксировать отклонения от нормального уровня работы и влиять на часть фонда оплаты труда.

Одной из важнейших проблем в области мотивации в рамках разработки и реализации стратегий на предприятии является обеспечение заинтересованности работников и повышение их активности в области внедрения и реализации инноваций. Источники и эффективность инновационного потока идей и предложений определяются персоналом, его активностью и готовностью к

креативному поиску. В связи с этим особое значение должно уделяться активизации инновационного процесса. Для активизации творческого потенциала персонала следует использовать комплекс вознаграждений за творческую деятельность. Основная предпосылка состоит в том, что личное вознаграждение любого сотрудника, внесшего вклад в реализацию проекта, должно быть оценено исходя из степени инновационности и рискованности проекта, а также из степени участия сотрудника в проекте. Другими словами, любая удачная инициатива и успех в реализации нового проекта должны быть «увязаны» с системой вознаграждения.

Для определения личного вклада каждого участника проекта (или группы участников) необходимо разбить инновационный процесс по сферам ответственности и выделить в нем «ключевых персон».

К ключевым персонам относятся:

- лица, являющиеся инициаторами идеи в рамках конкурса или мозгового штурма; их уровень вознаграждения должен зависеть от четкости формулировки идеи и от степени проработанности первоначального пакета решений;
- лица, участвующие в разработке проекта (инженер, экономист, маркетолог, финансист).
- лица, ответственные за внедрение проекта.

В данной модели мотивации способы вознаграждения «ключевых персон» могут быть следующими:

- инициаторам выплачивается разовое вознаграждение после принятия проекта; в случае удачной реализации проекта в течение определенного периода им будет выплачиваться роялти, определенное исходя из степени влияния результата на количественные факторы стоимости;
- разработчикам после одобрения проекта выплачивается разовое вознаграждение. В дальнейшем они будут получать роялти в зависимости от рентабельности осуществленных инвестиций. Роялти будет определяться общей суммой на группу и распределяться внутри по личному вкладу;
- участникам внедрения выплачивается премия за снижение фактических издержек, по сравнению с запланированными, за сдачу проекта в срок;
- руководителям, ответственным за управление и координацию инвестиционного проекта, роялти выплачивается в случае удачной реализации проекта аналогично разработчикам.

Кроме денежного стимулирования, в рамках стратегического менеджмента применяются и другие материальные и моральные стимулы. В системе стимулирования достижения стратегических результатов могут применяться следующие методы: предоставление ценных подарков; предоставление отгулов и дополнительных отпусков; организация участия работников в прибыли; продажа сотрудникам акций; медицинское обслуживание; страхование, питание, обучение; моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т. п.).

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1. Кризис: понятие, факторы возникновения, виды и последствия

1. Дайте определение понятию «кризис».
2. Назовите внешние причины возникновения кризисов.
3. Назовите внешние причины возникновения кризисов.
4. Назовите симптомы проявления кризисов.
5. Классификация кризисов по масштабам проявления?
6. Классификация кризисов по структуре соотношений в социально-экономической системе?
7. Назовите положительные последствия кризисов.
8. Назовите отрицательные последствия кризисов.
9. Сущность революционной технологии преодоления кризисов?
10. Сущность эволюционной технологии преодоления кризисов?

Ситуация для анализа

Аудитория разбивается на группы в составе трех-четырёх человек. Каждая группа должна разработать цепочки экономических явлений, приводящих от сигналов кризиса к банкротству предприятия. Возможные альтернативы исходных явлений (сигналов) кризиса:

- снижение объемов продаж вследствие появления товара-заменителя;
- увольнение ключевых сотрудников из состава высшего управленческого и инженерного персонала в связи с низкой оплатой труда;
- снижение рыночной стоимости капитала предприятия из-за изменения конъюнктуры на фондовой бирже, что вызвано финансовым кризисом в регионе;
- пожар в сборочном цехе;
- поставщики увеличивают цены на сырье, материалы и т. д.

Обсудите результаты работы групп. После построения цепочек найдите в них точки, в которых возможно провести управленческое воздействие, направленное на выход из кризиса. Проведите межгрупповую дискуссию, в ходе которой сравните альтернативные варианты развития кризиса и альтернативные антикризисные программы.

Практическое занятие 2. Банкротство организации

1. Дайте определение понятие «банкротства».
2. Назовите внешние причины банкротства.
3. Назовите внутренние причинные банкротства.
4. Назовите отрицательные и положительные последствия банкротства.
5. Назовите виды банкротства.
6. Определите последовательность стадий развития банкротства.
7. Методика расчета вероятности банкротства Э. Альтмана (Z-счет).

8. Методика расчета вероятности банкротства Д. Фулмера.
9. Методика расчета вероятности банкротства ИГЭА (R-счет).
10. Методика расчета вероятности банкротства Савицкой.

Задание

На основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности:

- 1) Оценить платежеспособность организации
- 2) Проанализировать финансовую устойчивость организации
- 3) Оценить деловую активность организации
- 4) Провести вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса, выявить проблемные статьи и оценить степень их влияния на платежеспособность предприятия
- 5) Оценить вероятность банкротства по известным вам моделям.

Задание

1. На основе проведенного анализа финансового состояния организации выявить причины ухудшения эффективности деятельности изучаемого предприятия.
2. Разработать направления антикризисного финансового оздоровления организации.

Практическое занятие 3. Управление предприятием в условиях кризиса

1. Дайте определение понятию «антикризисное управление»
2. Определите функции и этапы антикризисного управления.
3. Назовите свойства антикризисного управления.
4. Дайте определение понятиям «стратегия антикризисного управления» и «тактика стратегического управления».
5. Определите этапы реализации стратегии антикризисного управления.
6. Дайте определение понятия «антикризисный управляющий».
7. Перечислите требования, предъявляемые к антикризисному управляющему в соответствии с законодательством.
8. Обоснуйте необходимость формирования антикризисной команды.
9. Перечислите принципы формирования антикризисной команды.
10. Перечислите роли членов антикризисной команды.

Ситуация для анализа

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70 % прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних 3 лет около 65 % сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к

распространению своей продукции в данной стране, так как для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тубике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукта. Однако недавно в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70 %.

Задание. Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Ситуация для анализа

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30 % дешевле.

Задание. Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

Практическое занятие 4. Правовые основы антикризисного управления

1. Перечислите основные нормативно правовые акты регулирующие аспекты экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь.

2. Перечислите основные процедуры экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица.

3. В чем заключается отличие между временным управляющим и антикризисным управляющим.

4. Назовите особенности реализации защитного периода.

5. Перечислите, какие процедуры включает в себя конкурсное производство.

6. Перечислите основания для открытия конкурсного производства в соответствии с законодательством

7. Перечислите последствия открытия конкурсного производства для должника, кредиторов и других лиц

8. Дайте определение понятию «санация»

9. Дайте определение понятию «ликвидационное производство».

10. Дайте определение понятию «мировое соглашение»

Ситуация для анализа

Сообщение в СМИ: Компания Bridgestone бесплатно заменит миллионы шин. Как сообщает агентство Рейтер, 9 августа в 15 часов по Гринвичу состоится пресс-конференция, на которой представители компании Bridgestone сообщат о бесплатной замене более 20 млн покрышек. Замене подлежат шины, выпущенные компанией Firestone, – южноамериканским отделением Bridgestone.

Подобное решение было принято после внимательного изучения отчета Национальной администрации безопасности движения (NHTSA), в котором сообщалось о большом количестве аварий, произошедших из-за брака в покрышках. Как сообщают представители NHTSA, были зафиксированы и случаи отслоения протектора. Некачественные шины послужили причиной как минимум 46 смертельных случаев.

Firestone собирается бесплатно заменить покрышки серий АТХ, АТХ II и Wilderness АТ, которые выпускаются с 1990 г. Представитель компании Bridgestone отказался комментировать эту информацию до пресс-конференции. Японские аналитики уже подсчитали примерную сумму, в которую компании Bridgestone обойдется эта акция, – более 500 млн долларов.

Компания Ford, чьи внедорожники и пикапы оснащаются шинами Firestone, согласилась бесплатно поменять бракованные покрышки с автомобилей, проданных в Таиланде, Малайзии, Колумбии, Эквадоре и Венесуэле. Кроме Ford, этими покрышками свои автомобили оснащали компании General Motors, Toyota и Nissan.

В среду на утренних торгах в Токио акции Bridgestone упали на десять процентов. Как сообщает газета «Financial Times», это случилось после оглашения намерения компании отозвать для замены более 20 млн покрышек.

Задание

1. Какие меры необходимо предпринять руководству предприятия, чтобы снизить последствия негативных событий?
2. Разработайте презентацию «ответного» сообщения в СМИ.

Практическое занятие 5. Антикризисное управление и регулирование

1. Раскройте понятие антикризисного управления
2. Приведите классификацию причин неплатежеспособности организаций
3. Какие методы антикризисного регулирования вы знаете?
4. Какие имеются антикризисные процедуры?
5. Что такое система банкротства?

Ситуация для анализа

Вы – в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Вам как аналитику необходимо:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT анализ,

оценить финансовое состояние предприятия);

- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем – маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия – маркетинг, производство, кадры, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблицах, – тысячи рублей.

Практическое занятие 6. Финансовое оздоровление несостоятельных предприятий

1. Перечислите показатели, используемые для оценки платежеспособности субъектов хозяйствования
2. Что является критериями признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным?
3. Определите последовательность проведения анализа финансового состояния и платежеспособности организации.
4. Перечислите способы ликвидации дебиторской задолженности.
5. В чем заключается сущность реперофилирования производства?
6. В чем заключается сущность уступки требования должника?
7. В чем заключается цель разработки плана финансового оздоровления?
8. Какие разделы включает в себя план финансового оздоровления?
9. Какой перечень мероприятий должен содержать раздел «Финансы»?
10. Перечислите очередность выплат кредиторам при процедуре банкротства.

Ситуация для анализа

Источники финансового оздоровления и развития предприятия:

Активный маркетинг

Финансовая политика

Инвестиционная политика

Ассортиментная политика

Кадровая политика и управление персоналом

Внешние деловые связи

Интеграция с зарубежными партнерами

Организационная структура управления

Инновационная политика

Программа реформирования

и оздоровления
 Команда
 Культура предприятия
 Система управления
 Стратегия
 Механизм саморазвития

Задание

1. Какие источники финансового оздоровления предприятия из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы находите взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия можно было еще привести?

Практическое занятие 7. Общая характеристика стратегического менеджмента

1. Приведите причины, вызывающие необходимость применения стратегического менеджмента в современном мире.
2. Охарактеризуйте цели и задачи стратегического менеджмента.
3. Дайте определение понятию «стратегия».
4. Возможно ли эффективно управлять организацией без применения стратегического менеджмента?
5. Существуют ли различия между стратегическим управлением и стратегическим менеджментом?
6. Какова взаимосвязь элементов структуры стратегического менеджмента?
7. Какие элементы включает в себя система стратегического менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные этапы эволюции стратегического менеджмента.
9. Приведите характеристику основных школ стратегического менеджмента.
10. На основе чего руководитель организации формирует ее стратегию

Практическое занятие 8. Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений

1. Сформулируйте понятие миссии.
2. Чем обусловлена необходимость формулирования миссии организации?
3. Что представляет собой термин «философия организации»?
4. Укажите основных субъектов влияния на деятельность организации.
5. Охарактеризуйте механизм разработки миссии организации.
6. Как взаимосвязаны миссия и цели организации?
7. Какие основные требования предъявляются к целям?

8. В соответствии с какими направлениями осуществляется установка целей организации?

9. По каким признакам можно классифицировать цели организации?

10. Чем обусловлена необходимость построения дерева целей в организации?

Задание

Проанализируйте успешный или неудачный случай из практики стратегического менеджмента. Опишите, какие факторы способствовали успеху или неудаче и какие уроки можно извлечь из этого случая.

Практическое занятие 9. Содержание и структура стратегического менеджмента

1. Какие факторы определяют стратегию организации?

2. Какие ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии?

3. Назовите внешние и внутренние факторы, учитываемые при анализе текущей стратегии организации.

4. Какие требования предъявляются к эффективной стратегии?

5. Какие шаги включает в себя процесс выбора стратегии?

6. Охарактеризуйте последовательность анализа портфеля продукции.

7. Что представляют собой стратегические зоны хозяйствования?

8. По каким направлениям проводится оценка выбранной стратегии?

9. В чем заключается сущность корректировки стратегии?

10. В чем заключается сущность стратегических соответствий между сферами бизнеса?

Задание

Исследуйте роль инноваций в стратегическом менеджменте. Как компании могут интегрировать инновации в свои стратегии для повышения конкурентоспособности?

Практическое занятие 10. Типы стратегий. Основные задачи разработки стратегии

1. Сформулируйте понятие стратегии организации.

2. Назовите основные области выработки стратегий на рынке.

3. Какие типы стратегий организации можно выделить в соответствии с различными критериями классификации?

4. Дайте характеристику корпоративной, оперативных и функциональных стратегии организации.

5. Назовите конкретные типы стратегий в группе стратегий концентрированного роста.

6. Когда применяются стратегии интегрированного роста?

7. Перечислите основные виды стратегий интегрированного роста.

8. В каких случаях целесообразно применять группу стратегий диверсифицированного роста?

9. При каких обстоятельствах организации предпочтительно реализовать стратегию ликвидации?

10. С изменением состояния каких элементов всегда связаны эталонные стратегии бизнеса?

11. Какие существуют основные антикризисные стратегии организации?

Задание

Исследуйте различные стратегии роста (например, диверсификация, интеграция, международная экспансия) и выберите одну компанию, которая успешно реализовала одну из этих стратегий. Опишите, какие шаги были предприняты и как это повлияло на ее успех.

Практическое занятие 11. Анализ стратегических факторов внешней среды

1. По каким направлениям проводится анализ внутренней среды организации?

2. Какие методы оценки могут быть использованы при анализе внутренней среды предприятия?

3. Чем обусловлено деление внешней среды организации на макроокружение и непосредственное окружение?

4. Перечислите компоненты макроокружения организации, оцените степень их влияния на организацию.

5. Перечислите компоненты непосредственного окружения организации.

6. В чем сущность SWOT-анализа?

7. В чем заключается роль организационной культуры при стратегическом управлении?

8. Какие методы количественной среды применяются для оценки внешней среды организации?

9. Охарактеризуйте необходимость, особенности и методы портфельного анализа.

10. С помощью чего можно выявить из всей совокупности факторов те, которые наиболее и наименее значимы для реализации стратегических планов?

Задание

Проведите PESTEL-анализ для выбранной компании. Определите, как каждый из факторов может повлиять на стратегические решения компании.

Задание

SWOT-анализ: Выберите любую организацию и выполните SWOT-анализ. Определите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкивается компания.

Практическое занятие 12. Конкурентные преимущества фирмы

1. Охарактеризуйте содержание конкуренции и ее значение для современного бизнеса.
2. Какие уровни конкурентоспособности можно выделить?
3. Перечислите основные факторы повышения конкурентоспособности организации.
4. В чем сущность теории конкурентных преимуществ М. Портера?
5. Какие методы анализа используются для оценки конкурентных позиций организации?
6. В чем сущность матричных методов оценки конкурентных преимуществ?
7. Какое значение для формирования конкурентных преимуществ имеют ключевые факторы успеха?
8. Охарактеризуйте основные типы ключевых факторов успеха и их составляющие.
9. Какие методы используются для оценки конкурентоспособности товара?
10. Какие методы оценки конкурентоспособности организации используются в современных условиях?

Задание

Построить и проанализировать матрицу БКГ на основе предложенных исходных данных. По результатам анализа выбрать стратегию развития.

Продукт	Объем продаж (выручка, тыс. руб.)		Объем продаж конкурента (выручка, тыс. руб.)	Показатели	
	2023	2024	2024	Темп роста рынка	Доля рынка
Посуда из фарфора	187	261	241		
Посуда из стекла	1946	1520	1973		
Посуда хрустальная	863	756	457		
Металлическая посуда	471	379	423		
Товары для кухни	394	459	389		
Товары бытовой химии	721	691	781		
Обои	59	47	134		

Задание

Провести анализ конкурентов по любому выбранному студентом направлению (предприятию): сравнительный анализ, SWOT-анализ, анализ 5 сил портера, составить конкурентную карту рынка (для этого необходима доля рынка и темпы роста)

Практическое занятие 13. Реализация стратегий и контроль

1. Какие задачи решаются посредством выполнения стратегии?
2. Охарактеризуйте основные области проведения стратегических изменений?

3. Какие типы стратегических изменений можно выделить?
4. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры управления?
5. Охарактеризуйте процесс выбора или изменения организационной структуры.
6. С какими проблемами может столкнуться руководство при реализации стратегических изменений?
7. Какие типы стратегических изменений вы знаете?
8. Кто является основным противником стратегических изменений и чем это обусловлено?
9. В чем заключается процесс формирования и мобилизации ресурсов организации?
10. Охарактеризуйте основы политики руководства организации в стратегической области.
11. Какие приемы и методы используются для мотивации достижения стратегических результатов?
12. В чем заключается сущность контроля при реализации стратегии?
13. Через какие действия должна реализовываться система контроля?
14. По каким признакам можно классифицировать стратегический контроль?
15. Какие требования предъявляются к системе эффективного стратегического контроля?
16. Какие элементы включает в себя система стратегического контроля?
17. Какие типы систем контроля применяются в стратегическом менеджменте?
18. В чем заключается сущность мониторинга реализации стратегии организации?
19. Охарактеризуйте содержание и назначение системы сбалансированных показателей.
20. Охарактеризуйте понятие контроллинга и его значение при реализации стратегии.
21. Какие методы контроллинга применяются для поддержки стратегических управленческих решений?

Задание

Разработайте стратегию для стартапа в выбранной вами отрасли. Определите целевую аудиторию, уникальное торговое предложение и ключевые шаги для достижения успеха.

Задание

Выберите компанию, которая недавно изменила свою стратегию. Оцените результаты изменений и предложите рекомендации для дальнейшего улучшения.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Определение «кризис», возникновение, причины, симптомы. Классификация кризисов применительно к организациям.
2. Фазы развития и преодоления кризисов в организации.
3. Банкротство организации: его виды, цель и последствия.
4. Оценка положительных и негативных сторон банкротства. Стадии банкротства (финансового кризиса предприятия).
5. Правовые основы антикризисного управления: неплатежеспособность, банкротство.
6. Классификация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на нестабильность (финансовую) организации.
7. Санация: сущность, процесс, участники и меры по оздоровлению.
8. Ликвидационное производство: сущность и мероприятия в процессе ликвидации.
9. Мировое соглашение, сущность и содержание.
10. Антикризисные процедуры: реорганизационные, ликвидационные.
11. Система банкротства: принципы, цель банкротства.
12. Программа антикризисного оздоровления предприятия. Основные направления.
13. Бизнес-план финансового оздоровления организации.
14. Стратегия управления предприятием в условиях кризиса. Классические подходы к управлению.
15. Неплатежеспособность. Внешние и внутрифирменные причины низкого управления.
16. Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий.
17. Основные мероприятия по выходу предприятия из кризиса.
18. Стратегический менеджмент, его сущность и характеристика и связь с другими дисциплинами.
19. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
20. Структура и содержание стратегических управленческих решений.
21. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.
22. Классификация стратегических решений.
23. Элементы (процессы) структуры стратегического управления.
24. Анализ внешней и внутренней среды.
25. Методы портфельного анализа среды.
26. Методы анализа конкурентных позиций.
27. Матрица SWOT и профиля среды.
28. Методы количественной оценки среды.
29. Сущность и механизмы формирования миссии организации. Основные субъекты влияния.

30. Стратегические подходы к установлению корпоративных целей.
31. Цели организации по направлениям деятельности и факторам производства. Требования, предъявляемые к целям.
32. Области и уровни выработки стратегии деятельности Факторы, определяющие стратегию организации.
33. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональные.
34. Эталонные стратегии развития бизнеса.
35. Конкурентные преимущества. Теория конкурентного преимущества М. Портера.
36. Стратегии конкурентной борьбы по М. Портеру.
37. Выбор стратегии и ее оценка.
38. Стадии реализации стратегии.
39. Области проведения стратегических изменений.
40. Роль контроля в реализации стратегии, уровни управления и системы контроля.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**ВАРИАНТ 1**

1. Антикризисное управление – это.
2. Кризисная проблема это:
 - а) серьезное затруднение, требующее немедленного решения;
 - б) решения, принимаемые в рутинных, повторяющихся и хорошо структурируемых ситуациях путем использования стандартных правил принятия решений;
 - в) условие, при котором менеджер не видит признаков опасности или возможности либо игнорирует их.
3. Программируемые решения – это:
 - а) условие, при котором менеджер не видит признаков опасности или возможности либо игнорирует их;
 - б) условие, при котором менеджеры либо отвергают значимость опасностей или возможностей, либо уклоняются от ответственности за принимаемые решения;
 - в) решения, принимаемые в рутинных, повторяющихся и хорошо структурируемых ситуациях путем использования стандартных правил принятия решений.
4. Назовите основной документ, регламентирующий процедуру банкротства в Республике Беларусь.
5. Какой основной признак экономической несостоятельности предприятия?
6. Банкротство – это:
 - а) неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная Хозяйственным судом;
 - б) ликвидация предприятия;
 - в) наличие у предприятия убытков.
7. Критерии оценки финансового состояния субъектов Республики Беларусь:
 - а) прибыль;
 - б) коэффициент текущей ликвидности;
 - в) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
 - г) рентабельность;
 - д) коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

8. Показатели ликвидности характеризуют:

- а) прибыльность предприятия;
- б) степень риска;
- в) отношения ключевых финансовых элементов;
- г) возможность предприятия выполнять краткосрочные обязательства и управлять оборотным капиталом.

9. С точки зрения целевого назначения методов антикризисного управления различают:

- а) однофакторные модели;
- б) дискриминантный анализ;
- в) многофакторные модели;
- г) эволюционное моделирование.

10. Дискриминантный анализ предполагает:

- а) выбор ключевых индикаторов кризиса;
- б) метод обработки статистической информации;
- в) моделирование социально-экономических систем.

11. Какие факторы влияют на выбор модели антикризисного управления?

- а) месторасположение предприятия;
- б) степень изменчивости внешней среды;
- в) сложившаяся система управления на предприятии;
- г) финансовые возможности предприятия;
- д) глубина кризиса.

12. Назовите 2 подхода к выбору антикризисных мероприятий.

13. Экстренные меры – это:

- а) тактические и стратегические управленческие решения, позволяющие снизить риск возможной неплатежеспособности в будущем;
- б) меры по преодолению глубокого кризиса, предполагающие проведение серьезных структурных изменений;
- в) оперативные меры, направленные на быстрое восстановление платежеспособности в условиях уже возникшей кризисной ситуации.

14. Цель долгосрочных антикризисных программ:
- а) вывод предприятия из кризиса;
 - б) повышение конкурентного статуса, вывод предприятия на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья;
 - в) приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности предприятия посредством сокращения затрат, повышения рентабельности и т. д.

15. В антикризисном управлении акцент должен делаться на использовании следующих маркетинговых средств:

- а) изучение и определение целевых рынков;
- б) определение и реализация конкурентных преимуществ;
- в) управление каналами распределения;
- г) выявление и использование ключевых компетенций;
- д) компенсация слабых сторон предприятия и продукта;
- е) своевременное обеспечение предприятия ресурсами.

16. Матрица построения ключевых компетенций фирмы разработана:

- а) Г. Хэмелом и К. Прахаладом;
- б) Шумпетером и Хансеном;
- в) Ансоффом.

ВАРИАНТ 2

1. К маркетинговым стратегиям относится:

- а) стратегия защиты от конкурентов;
- б) стратегия удержания позиций;
- в) стратегия расширения рынка;
- г) интенсивная стратегия.

2. Стратегия маркетингового аутсорсинга предполагает:

- а) возможность получения гарантированных заказов на поставку продукции;
- б) передачу полностью или частично маркетинговых функций сторонней специализированной фирме;
- в) расширение рынков сбыта продукции.

3. Выбор конкретных маркетинговых средств должен определяться следующими факторами:

- а) степенью риска;
- б) ответной реакцией потребителей;
- в) прибылью предприятия;
- г) реакцией конкурентов.

4. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, могут включать следующие процедуры:

- а) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- б) зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- в) продажу излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции на складе;
- г) отсрочки и рассрочки платежей;
- д) оптимизацию дебиторской задолженности;
- е) переоформление задолженности в качестве займа.

5. К задачам управления дебиторской задолженностью относят:

- а) отсрочки и рассрочки платежей;
- б) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- в) определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;
- г) формирование условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.

6. Учет и контроль состояния расчетов с дебиторами может осуществляться по:

- а) потребителям;
- б) срокам возникновения;
- в) географическому положению;
- г) доходу;
- д) формам расчета.

7. На основании чего может проводиться оценка результатов деятельности предприятия?

8. Цель системы раннего предупреждения кризиса.

9. Государственные органы осуществляют следующие виды регулирования:

- а) правовое;
- б) ценообразовательное;
- в) социальное;
- г) структурное;
- б) информационное.

10. Система антикризисного регулирования – это.

11. К функциональным элементам системы антикризисного регулирования не относятся:

- а) мониторинг состояния предприятия;
- б) выработка стратегии антикризисного регулирования;
- в) прогнозирование и планирование;
- г) выработка законодательной и нормативной базы.

12. Тактика антикризисного управления может быть:

- а) защитная;
- б) внешняя;
- в) наступательная;
- г) внутренняя.

13. Эффективность реализации стратегии антикризисного управления зависит от:

- а) тактики антикризисного управления;
- б) своевременного обнаружения сигналов кризиса;
- в) анализа и оценки кризисных ситуаций.

14. Антикризисное управление является сложным процессом и имеет:

- а) экономическое содержание;
- б) правовое;
- в) функциональное;
- г) социальное;
- д) организационное.

15. Стратегия антикризисного управления – это.

16. Процесс проведения экономического исследования, связанного с прогнозированием банкротства, должен включать в себя следующие этапы:

- а) информационный;
- б) структурирования;
- в) прогнозирования;
- г) параметризации;
- д) идентификации;
- е) верификации.

ВАРИАНТ 3

1. Антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

- а) обновление;
- б) поддержание;
- в) развитие;
- г) совершенствование.

2. Система антикризисного управления – это.

3. Тактика антикризисного управления – это.

4. Перечислите элементы процедуры банкротства в Республике Беларусь.

5. Максимальный временной период для санации предприятия составляет:

- а) 1-2 года;
- б) 1,5-3 года;
- в) 1 год.

6. Определите очередность удовлетворения требований кредиторов:

- а) требования по обязательным платежам;
- б) требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника 1,5-3 года;
- в) требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью путем капитализации соответствующих повременных платежей.

7. Назовите 2 группы методов прогнозирования кризиса.

8. Кто из исследователей не имеет отношения к однофакторным моделям?

- а) У. Лоу;
- б) У. Бивер;
- в) Э. Альтман;
- г) Дж. Олсон.

9. Какие из перечисленных ниже мер не относятся к антикризисным?

- а) экстренные;
- б) предупредительные;
- в) прогнозные;
- г) тактические;
- д) последующие.

10. Оперативная реструктуризация – это:

- а) капитальный ремонт, модернизация основных средств, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных средств;
- б) создание условий для инвестиционной привлекательности предприятия;
- в) стратегические действия, направленные на изменение производственной организационной структуры или правового статуса предприятия с целью его финансового оздоровления.

11. Реструктуризация активов предприятий предполагает:

- а) консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- б) оптимизацию дебиторской задолженности;
- в) продажу излишнего оборудования, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции на складе;
- г) продажу объектов незавершенного строительства;
- д) совершенствование организации труда.

12. Комплекс маркетинга – это:

- а) продукт – затраты – канал распределения – потребитель;
- б) продукт – цена – методы распределения – коммуникации;
- в) продукт – цена – методы распределения – прибыль.

13. Цель краткосрочных антикризисных программ:

- а) вывод предприятия из кризиса;
- б) повышение конкурентного статуса, вывод предприятия на новый уровень развития посредством реструктуризации бизнеса, освоения новых продуктов, рынков и видов сырья;
- в) приостановление «падения», восстановление платежеспособности и прибыльности предприятия посредством сокращения затрат, повышения рентабельности, избавления от избыточных активов и усиления контроля над движением денежных средств;

14. Назовите источники информации для проведения анализа финансового состояния предприятия.

15. С точки зрения целевого назначения методов антикризисного управления различают:

- а) однофакторные модели;
- б) дискриминантный анализ;
- в) многофакторные модели;
- г) эволюционное моделирование.

16. Дискриминантный анализ предполагает:

- а) выбор ключевых индикаторов кризиса;
- б) метод обработки статистической информации;
- в) моделирование социально-экономических систем.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 декабря 1998 г., № 218-З : Принят Палатой представителей 28 октября 1998 года: Одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 года : в ред. Закона Респ. Беларусь от 5 января 2024 г. № 344-З // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.
2. О некоторых вопросах правового регулирования процедур экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Республики Беларусь от 05.02.2013 № 63 : в ред. Декрета Президента Респ. Беларусь от 11 сентября 2023 г. № 283 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.
3. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Республики Беларусь 13 декабря 2022 г. № 227-З // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2023.

Основная литература

1. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / С. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : Риор : Инфра-М, 2023. – 272 с.
2. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Бизнес-администрирование" / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Выш. шк., 2022. – 272 с.
3. Глушаков, В. Е. Стратегический маркетинг : сборник кейсов для слушателей системы переподготовки / В. Е. Глушаков ; Белорусский государственный экономический университет. – Минск : БГЭУ, 2023. – 84 с.
4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 3-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 466 с.

Дополнительная литература

1. Велесько, А. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. А. Велесько. – Минск : Мисанта, 2015. – 347 с.
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров по направлению «Менеджмент» / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2014. – 405 с.
3. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие для направлений магистратуры "Управление

персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление" / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – М. : КНОРУС, 2018. – 207 с.

4. Пыжова, Н. Н. Организационное развитие и управление изменениями : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальности переподготовки "Кадровая политика в государственных органах и организациях" / Н. Н. Пыжова. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 171 с.

5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 3-е изд.. – М. : Дашков и Ко, 2021. – 466 с.

6. Хаусович, Н. А. Стратегический менеджмент : учеб.-метод.е пособие / Н. А. Хаустович. – Минск : Мисанта, 2016. – 311 с.