

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

Е.В.Ермакова

Антикризисное управление

Электронный ресурс учебной дисциплины
для студентов специальности
1-40 80 07 «Электронная экономика»

Минск 2022

Оглавление

РАЗДЕЛ III. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 3.1. Понятие и особенности антикризисного управления

1. Сущность и содержание антикризисного управления
2. Технология антикризисного управления
3. Контроль за деятельностью организации в кризисных ситуациях
4. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления
5. Содержание и основные задачи оперативного антикризисного управления
6. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития организации

Тема 3.2. Правовое и организационно-экономическое обеспечение антикризисного управления

1. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления
2. Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства)
3. Стадии производства по делу о банкротстве (процедуры) в антикризисном управлении
4. Правовое регулирование финансового оздоровления и санации
5. Правовое регулирование деятельности антикризисных управляющих
6. Правовое регулирование экономического анализа и экспертизы деятельности должника

РАЗДЕЛ IV. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 4.1. Управление персоналом в кризисной ситуации

1. Конфликты в организации и их причины в кризисной ситуации
2. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении
3. Антикризисное управление персоналом организации

Тема 4.2. Реструктуризация как форма антикризисного управления

1. Цель, виды и стадии проведения реструктуризации в антикризисном управлении
2. Реструктуризация активов в антикризисном управлении
3. Реструктуризация обязательств в антикризисном управлении
4. Реструктуризация организационной структуры в антикризисном управлении

РАЗДЕЛ III. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 3.1. Понятие и особенности антикризисного управления

1. Сущность и содержание антикризисного управления
2. Технология антикризисного управления
3. Контроль за деятельностью организации в кризисных ситуациях
4. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления
5. Содержание и основные задачи оперативного антикризисного управления
6. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития организации

1. Сущность и содержание антикризисного управления.

Использование возможностей финансового оздоровления кризисной организации зависит от многих внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов:

- отраслевой принадлежности,
- масштабов деятельности,
- уровня специализации,
- количества и квалификации работников,
- опыта руководителя и его команды.

Антикризисное управление в широком смысле можно определить как комплекс решений и действий по предотвращению и преодолению кризисов деятельности организации, направленных на обеспечение ее выживания и развития в долгосрочном периоде.

В качестве антикризисного управления может рассматриваться эффективное управление, т.е. оптимальное планирование, организация, мотивирование, учет, контроль, анализ, коммуникации и принятие решений во всех сферах деятельности.

Антикризисное развитие организации рассматривается как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризисов, отвечающий целям ее собственников и соответствующий объективным тенденциям развития.

Управление любой антикризисной системой является антикризисным, а его проблематика включает в себя:

- предвидение опасности,
- анализ симптомов кризиса,
- принятие мер по смягчению протекания кризиса и снижению его отрицательных последствий,
- использование кризиса для перехода на новый уровень развития [1. С.159].

Предмет антикризисного управления - решение существующих и предполагаемых проблем, вызывающих наступление кризиса в развитии организации.

Сущность антикризисного управления может быть выражена следующими положениями:

- кризисы можно предвидеть,
- управление в условиях кризиса требует специальных знаний, опыта и искусства,
- антикризисное управление способно ускорять процесс выхода из кризиса и минимизировать его последствия.

Особенности системы антикризисного управления:

- осуществление своевременных действий в соответствии с изменением ситуации,
- гибкость и адаптивность, которые чаще присущи матричным и сетевым структурам,
- повышенное внимание к оценке эффективности управленческих решений и выбору альтернатив,
- использование программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений,
- мотивация энтузиазма, терпения, уверенности,
- поиск и поддержка инноваций,
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия организации на кризисных стадиях.

Антикризисное управление в узком смысле слова – комплекс решений и действий по выводу организации из наступившего кризиса для обеспечения выживания в краткосрочном периоде и сохранения базы для развития в будущем.

2. Технология антикризисного управления.

Любое управление представляет собой процесс планирования, организации, мотивацию, контроль, учет, анализ, коммуникацию и принятие решений.

Антикризисное управление характеризуется технологическими схемами, которые учитывают его специфику:

- дефицит времени,
- снижение управляемости,
- наличие конфликта интересов,
- высокую степень неопределенности и риска,
- снижение конкурентоспособности.

Этапы антикризисного управления:

1. Определение цели разработки антикризисной программы осуществляется собственниками и (или) менеджерами организации. Наиболее общими целями являются: предотвращение, смягчение протекания, преодоление или использование кризиса для выхода на новый уровень развития.

2. Создание антикризисной рабочей группы, которая может состоять как из сотрудников организации, так и сторонних специалистов, владеющих знаниями теории и практики антикризисного управления.
3. Разработка антикризисной программы, которая включает в себя несколько стадий: сбор и анализ информации, определение направлений и способов достижения цели программы, выявление потребности в ресурсах для ее реализации, определение исполнителей и установление сроков выполнения мероприятий.
4. Реализация антикризисной программы представляет собой выполнение разработанных ранее мероприятий, позволяющих достичь поставленные цели.
5. Анализ хода выполнения и корректировка антикризисной программы позволяет оценить степень и качество выполнения управленческих решений и принять меры по уточнению или изменению отдельных элементов программы. При достижении цели антикризисной программы производится переход к следующему этапу. При невозможности ее достижения – возврат к началу процесса и постановка иных целей [1. С.163].
6. Создание системы мониторинга ситуации должно обеспечить предвидение возникновения кризисных ситуаций в будущем и предоставление информации для постановки целей разработки антикризисных программ.

Для организации, находящейся в ситуации банкротства, может быть использована более конкретная технологическая схема антикризисного управления, в которой выделяют 3 блока:

1. диагностика ситуации и причин ее возникновения,
2. разработка и реализация оперативной антикризисной программы,
3. разработка и реализация стратегической антикризисной программы

3. Контроль за деятельностью организации в кризисных ситуациях.

Контроль – это процесс обеспечения фактического достижения поставленных целей. В антикризисном управлении контроль имеет особое значение:

1. проблемы, которые в обычной ситуации решаются, в кризисной ситуации могут стать причиной краха,
2. к кризису приводит отсутствие контроля за деятельностью.

В зависимости от времени осуществления контрольных действий выделяют следующие типы контроля.

1. Предварительный контроль осуществляется с целью предупреждения нарушений законодательства и установленных в организации требований, выявление резервов еще на стадии планирования, пресечение нерационального использования ресурсов. Объекты контроля находятся в сферах управления человеческими, материальными и финансовыми ресурсами.

2. Текущий (оперативный) контроль осуществляется в процессе работы, его целью является предотвращение отклонений от плана, нарушений финансовой, трудовой, производственной дисциплины, выполнение принятых обязательств.

Объектом текущего контроля является повседневная деятельность сотрудников, а заниматься этим должны их руководители.

3. Последующий контроль заключается в проверке выполненной работы, совершенной финансово-хозяйственной операции. Он реализуется путем сравнения фактических и запланированных результатов.

Особое внимание в кризисных ситуациях уделяется контролю финансово-хозяйственных операций, а основными методами контроля при этом являются:

- формальная проверка документации (наличие необходимых реквизитов, подписей, печатей),
- проверка правильности расчетов,
- юридическая оценка документально оформленных операций (соответствие операций законодательству),
- проверка экономической целесообразности документально оформленных операций,
- логическая проверка (наличие объективной возможности осуществления документально оформленных операций).

Выделяют также сделки на заведомо невыгодных для должника условиях:

- продажа товаров по ценам ниже себестоимости,
- закупка материально-технических ресурсов по завышенным ценам,
- отчуждение имущества на невыгодных условиях.

К банкротству также приводит:

- отсутствие контроля за использованием и движением имущества,
- использование средств организации не в ее интересах, сокрытие и хищение выручки, денежных средств, других активов [1. С.169].

4. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления.

Разработка и реализация финансового плана оздоровления включает:

- диагностику ситуации и причин ее возникновения,
- разработку и реализацию **оперативной** антикризисной программы,
- разработку и реализацию **стратегической** антикризисной программы,

К основным критериям, позволяющим принять решение о санации, относятся:

- потенциальная способность бизнеса приносить доходы,
- появление новых источников финансирования.

В процессе антикризисного управления должны быть достигнуты 2 цели:

- восстановление платежеспособности,

- повышение конкурентоспособности, выход на новый уровень развития.

Выделяют оперативный и стратегический уровни антикризисного управления. Оперативный и стратегический уровни антикризисного управления связаны между собой и являются элементами единой системы антикризисного управления.

Между краткосрочными и долгосрочными программами имеются также противоречия, проявляющиеся: во-первых, в целях и способах реализации программ, Для программы стабилизации это быстрый выход на прибыльную деятельность за счет экономии затрат и увеличения доходов, что препятствует достижению длительного устойчивого положения на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций, требующих значительных затрат. Во-вторых, во времени проявления эффекта реализации программы. Для программы стратегического преобразования характерно негативное воздействие на текущую прибыль при достижении конкурентных преимуществ только через годы.

Эти противоречия проявляются в типах стратегического поведения организации:

- консервативном, с помощью которого пытаются сохранить неизменным достигнутое положение,
- постепенных изменений в деятельность вслед за изменениями внешней среды,
- бессистемных изменений, без стратегии развития,
- радикальных изменений в направлении достижения соответствия деятельности организации условиям внешней среды [1. С.178].

5. Содержание и основные задачи оперативного антикризисного управления.

Оперативное антикризисное управление – это комплекс мер по восстановлению платежеспособности субъекта хозяйствования, осуществляемых в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени.

Задачами антикризисного оперативного управления являются максимизация доходов и экономия ресурсов по направлениям:

- увеличение объемов поступления денежных средств,
- ускорение оборачиваемости оборотных средств,
- реструктуризация кредиторской задолженности,
- снижение величины и оптимизация структуры затрат,
- совершенствование управления денежными средствами,
- уменьшение величины обязательных платежей в бюджет,
- слияние, присоединение к более сильному субъекту хозяйствования,
- продажа предприятия должника.

Увеличение объемов поступления денежных средств может быть достигнуто следующими способами:

- увеличение объемов продаж за счет увеличения производства наиболее востребованной продукции,

- распродажа готовой продукции со скидками,
- продажа или сдача в аренду основных средств, нематериальных активов, других долгосрочных активов,
- продажа финансовых вложений,
- продажа запасов сырья, материалов,
- истребование дебиторской задолженности, факторинг,
- продажа инвестиционных проектов,
- финансовая помощь собственников организации, контрагентов, государства,
- привлечение инвестиций.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств путем:

- снижения норм и нормативов запасов краткосрочных активов,
- договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов,
- стимулирование покупателей к более быстрой оплате,
- установление зависимости оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции.

Реструктуризация кредиторской задолженности обеспечивается путем:

- пересмотра условия и сроков выплаты долгов кредиторам, основой которого должен быть план развития, показывающий, что при его выполнении кредиторы потеряют меньше, чем при ликвидации субъекта хозяйствования и распродаже имущества по частям,
- поиска поставщиков, работающих на более выгодных условиях, использование этой информации для переговоров с настоящими поставщиками,
- откладывание платежей менее важным и настойчивым кредиторам.

Снижение величины и оптимизация структуры затрат предполагает:

- эффективную систему затрат и их учета,
- сокращение аппарата управления,
- сокращение инвестиционной деятельности,
- сокращение затрат на оплату труда,
- сокращение материальных затрат,
- внедрение ресурсосберегающих технологий,
- снижение амортизационных отчислений за счет списания, продажи основных средств либо изменения амортизационной политики,
- использованием аренды, лизинга основных средств.

Совершенствование управления денежными средствами заключается в эффективном планировании, организации и контроле их движения с помощью:

- проектирования притоков и оттоков денежных средств,
- ежедневного контроля над поступлением и расходованием денежных средств.

Уменьшение величины обязательных платежей в бюджет путем:

- снижения расходов на оплату труда и в Фонд социальной защиты населения,

- отчуждение неиспользуемых производственных мощностей, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость и на землю.

Слияние, присоединение к более сильному субъекту хозяйствования является возможностью оживления деятельности под контролем другого собственника. Имущество, долги при этом переходят к другому собственнику.

Продажа предприятия должника означает восстановление платежеспособности и переход собственности к другому лицу. За счет средств, полученных от продажи имущества, могут быть погашены долги. Организация получает возможность продолжить деятельность без долгов. Основными пострадавшими становятся прежние собственники.

6. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития организации.

Антикризисная стратегия развития представляет собой программу радикальных преобразований, реструктуризации, трансформации организации и бизнеса, осуществляемую в течение длительного периода времени в целях адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения ее конкурентоспособности.

Процесс разработки и реализации стратегии должен основываться на следующих подходах:

- создание позитивного морально-психологического климата в коллективе,
- организационно-кадровое обеспечение,
- разработка группой стратегического планирования концепции развития, которая должна определять целевые рынки и конкурентные преимущества,
- параллельность мер оперативного и стратегического антикризисного управления, позволяющая избавиться от тех видов деятельности и активов, которые не соответствуют выбранным направлениям развития [1. С.184].

В качестве основных направлений антикризисной стратегии организации могут быть предложены:

- реструктуризация организации и бизнеса,
- развитие рынков сбыта продукции,
- развитие продукта,
- использование ранее не применявшихся видов ресурсов.

Реструктуризация заключается в изменении структуры, внутренних условий деятельности субъекта хозяйствования.

К наиболее целесообразным способам проведения внутренней реструктуризации следует отнести:

- продажу объектов непромышленной сферы, а также убыточных производств,
- выделение указанных объектов и бизнесов на самостоятельный баланс с сохранением зависимости от головной организации,
- создание дочерних, зависимых организаций.

Внешняя реструктуризация обеспечивается интеграцией или диверсификацией бизнеса по направлениям:

- вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями продукции,

- горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение контроля над конкурентами,

- конгломерантная диверсификация, т.е. приобретение контроля над организациями, выпускающими иные виды продукции или осуществляющие другие виды деятельности.

Развитие рынков сбыта продукции может выражаться в укреплении позиций на рынке, т.е. в продвижении существующих продуктов на имеющиеся рынки, поиска новых рынков сбыта для существующих продуктов.

Развитие продукта проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

- производства новых разновидностей и новых видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках,

- производства новых видов продукции на новые рынки.

Использование ранее не применявшихся видов ресурсов, т.е. употребление в качестве основных элементов продукции или технологических процессов вновь созданных видов ресурсов [1. С.186].

Тема 3.2. Правовое и организационно-экономическое обеспечение антикризисного управления

1. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления

2. Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства)

3. Стадии производства по делу о банкротстве (процедуры) в антикризисном управлении

4. Правовое регулирование финансового оздоровления и санации

5. Правовое регулирование деятельности антикризисных управляющих

6. Правовое регулирование экономического анализа и экспертизы деятельности должника

1. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления.

Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления необходимо рассматривать в двух аспектах:

1. Все антикризисные действия должны соответствовать требованиям законодательства,

2. В ситуации банкротства используются специфические меры нормализации деятельности субъекта хозяйствования в рамках процедуры банкротства и досудебного оздоровления, заключающегося в:

- ограничении прав должника на управление бизнесом и распоряжение имуществом,
- возможности передачи функций управления антикризисному управляющему,
- невозможности предъявления имущественных требований к должнику вне процедуры банкротства,
- отсрочке исполнения и уменьшения суммы обязательств должника.

Основными элементами системы государственного регулирования банкротства являются: нормативно-правовая база, суды, специализированные государственные органы по банкротству: управляющие по банкротству.

В Республике Беларусь органом государственного управления по делам о банкротстве является Департамент по санации и банкротству Министерства экономики.

К основным направлениям его деятельности относятся:

- разработка и реализация государственной политики по предупреждению банкротства и мер по финансовому оздоровлению субъектов хозяйствования,
- контроль за деятельностью антикризисных управляющих,
- обеспечение проведения процедур банкротства отсутствующих должников,
- организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим.

Департамент ведет учет, мониторинг и анализ платежеспособности государственных и имеющих долю государственной собственности организаций, подготавливает и представляет в экономические суды предварительные заключения об их платежеспособности, участвуют в работе комиссий по предупреждению банкротства. В каждой области и г. Минске работают территориальные отделы по вопросам санации и банкротства Министерства экономики [1. С.191].

Значительную роль в работе с проблемными субъектами хозяйствования играют комиссии по предупреждению банкротства, которые создаются и действуют при республиканских органах государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органах. Их деятельность направлена на достижение следующих целей:

- разработка и внесение предложений о принятии мер по досудебному оздоровлению,
- подбор, организаций подготовки, а также аккредитация лиц на осуществление деятельности временного (антикризисного) управляющего,
- подготовка предложений по проектам мирового соглашения, планов завершения досудебного оздоровления в защитном периоде, планов ликвидации юридического лица, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя,

- проведение анализа эффективности досудебного оздоровления, выполнения плана санации и планов ликвидации юридического лица и индивидуального предпринимателя.

Правоприменение в ситуациях, связанных с банкротством, обеспечивает система экономических судов – Верховный Суд Республики Беларусь, экономические суды областей и г.Минска. В них выделены и действуют судебные коллегии по банкротству.

Экономические суды областей и г.Минска рассматривают дела в качестве суда первой инстанции, в апелляционном порядке и по вновь открывшимся обстоятельствам, изучают и обобщают судебную практику.

Верховный Суд Республики Беларусь:

- рассматривает дела по первой инстанции, в кассационном порядке, в порядке надзора и по вновь открывшимся обстоятельствам,

- изучает и обобщает практику применения экономическими судами законодательства и дает разъяснения по вопросам его применения,

- осуществляет контроль за исполнением экономическими судами постановлений Пленума Верховного Суда,

- оказывает судьям экономических судов помощь по применению законодательства.

Судопроизводство в сфере банкротства регулируется Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь и постановлениями Пленума Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь.

2 Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства).

Правовое регулирование антикризисного управления организациями в ситуации банкротства в Республике Беларусь осуществляется на основе Гражданского кодекса республики Беларусь и Закона Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. №415 –З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)». Акцент делается на санации, оздоровлении организации, восстановлении ее платежеспособности и попытках предотвратить ликвидацию.

Банкротами могут быть признаны:

- индивидуальные предприниматели, которые не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности,

- юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией (за исключением казенного предприятия), если оно не в состоянии удовлетворять требования кредиторов.

Основаниями для подачи заявления кредитором являются в совокупности:

- наличие у кредитора достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер,

- применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение трех месяцев, либо выявление в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения требований,

- наличие задолженности перед кредитором в размере 100 базовых величин и более, а в случае, если должник является градообразующей или приравненной к ней государственной организацией, организацией с долей государственной собственности в уставном фонде, а также юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, имеющим международные или государственные заказы, - в размере 2500 базовых величин и более.

Должник вправе подать заявление о банкротстве при неплатежеспособности, имеющей или приобретающей устойчивый характер.

Должник обязан подать заявление о своем банкротстве при наличии одного из следующих оснований:

- удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами либо прекращению деятельности должника – юридического лица,

- органом, уполномоченным на принятие решения о ликвидации юридического лица, принято решение о подаче в суд заявления должника,

- собственником имущества должника - унитарного предприятия или органом, им уполномоченным, принято решение о подаче в суд заявления должника,

- если стоимость имущества должника – юридического лица, в отношении которого в соответствии с гражданским законодательством принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов либо имущество отсутствует (после утверждения промежуточного ликвидационного баланса).

В этих случаях заявление должника должно быть подано не позднее 1 месяца со дня возникновения (выявления) соответствующего основания. Должник освобождается от обязанности подачи заявления на период принятия мер по досудебному оздоровлению, предложенных комиссией по предупреждению банкротства и утвержденных решением государственного органа.

Возбуждение производства по делу о банкротстве влечет за собой следующие последствия:

- приостановление производства по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств или иного имущества,

- приостановление исполнения исполнительных документов по имущественным взысканиям (за исключением взыскания задолженности по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью граждан и морального вреда, по

выплате выходных пособий и оплате труда наемных работников, по выплате вознаграждений по авторским договорам и алиментов),

- запрет на удовлетворение требований участника должника о выделении доли (пая) в его имуществе в связи с выходом их состава участников.

3. Стадии производства по делу о банкротстве (процедуры) в антикризисном управлении.

При рассмотрении дела о банкротстве предусмотрены процедуры:

- защитный период,
- конкурсное производство,
- завершение подготовки дела к судебному разбирательству,
- санация,
- ликвидационное производство,
- мировое соглашение.

Защитный период устанавливается после возбуждения судом производства по делу о банкротстве должника для проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности его имущества.

Выполнение этой задачи возлагается на временного управляющего, а срок не должен превышать трех месяцев. В течение защитного периода вводятся ограничения на распоряжение имуществом должника, дополнительные меры по обеспечению требований кредиторов. Продолжительность защитного периода может быть увеличена на срок до трех лет в целях завершения досудебного оздоровления.

По окончании защитного периода в случае, если выявлено, что неплатежеспособность должника имеет или приобретает устойчивый характер, открывается конкурсное производство – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, кредиторов и иных лиц. Общий срок конкурсного производства составляет при проведении санации 22 месяца, а при проведении ликвидационного производства 16 месяцев.

Последствиями открытия конкурсного производства являются:

- отстранение руководителя организации от работы и передача управления делами должника антикризисному управляющему,
- приостановление полномочий органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия,
- наступление обязанности досрочного исполнения всех денежных обязательств и уплаты ранее отсроченных обязательных платежей должника,
- приостановление начисления процентов, неустойки (штрафа, пени) и иных экономических санкций по всем видам задолженности должника,

- начисление процентов на сумму требований кредиторов на дату открытия конкурсного производства в размере 1/4 части ставки рефинансирования Национального банка, действующей на дату уплаты этих процентов [1. С.197].

Подготовка к рассмотрению дела о банкротстве проводится в срок до 7 месяцев со дня поступления заявления в суд. За это время управляющий разрабатывает план санации или ликвидации должника, который подлежит утверждению собранием кредиторов.

Санация – процедура, осуществляемая для восстановления устойчивой платежеспособности должника и урегулирования его взаимоотношений с кредиторами. Санация вводится судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе в случаях, когда платежеспособность должника может быть восстановлена. Срок санации ≤ 18 месяцев со дня вынесения решения о ее проведении (с возможностью продления на срок до 12 месяцев, а в отдельных случаях – до 5 лет).

Отчет управляющего по результатам санации рассматривается собранием кредиторов и утверждается судом, в результате чего дело о банкротстве прекращается, либо устанавливается срок окончания расчетов с кредиторами не более 12 месяцев, либо принимается решение об открытии ликвидационного производства - процедуры, применяемой в целях ликвидации должника и освобождения его от долгов, продажи имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов при отсутствии оснований для проведения санации. Срок ликвидационного производства не должен превышать 1 года (с возможностью продления не более чем на 6 месяцев).

На любой стадии производства по делу о банкротстве имеется возможность заключения после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди мирового соглашения – соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматривается освобождение должника от долгов, уменьшение их суммы или рассрочка их уплаты.

В соответствии с Законом о банкротстве основное внимание при организации работы с находящимися в кризисе субъектами хозяйствования переносится на досудебное оздоровление – меры по обеспечению стабильной и эффективной деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, принимаемыми собственниками, руководителями организаций, индивидуальными предпринимателями, государственными органами и организациями, местными исполнительными и распорядительными органами [1. С.198].

4. Правовое регулирование финансового оздоровления и санации.

Законом о банкротстве предложен перечень мер, которые могут быть использованы для восстановления платежеспособности при санации должника:

- ликвидация дебиторской задолженности,

- исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия или третьими лицами,
- реперофилирование производства,
- закрытие нерентабельных производств,
- продажа части имущества должника,
- уступка требования должника,
- предоставление должнику дотаций, субсидий,
- продажа предприятия должника.

Установлены также меры, которые должны способствовать проведению досудебных мероприятий по оздоровлению организации:

- возможность реструктуризации задолженности по обязательным платежам,
- возможность предоставления кредитов, бюджетных ссуд, субсидий, иных видов финансовой помощи,
- ограничение суммой задолженности размера штрафа (пени), налагаемого за неуплату или несвоевременную оплату налогов и иных обязательных платежей в бюджет, обязательных страховых взносов и других платежей в Фонд социальной защиты населения и государственные внебюджетные фонды на государственные или имеющие долю государственной собственности, градообразующие или приравненные к ним организации в период принятия мер по предупреждению банкротства,
- разрешение кредитно-финансовым организациям предоставлять кредиты для осуществления досудебного оздоровления, реализации планов завершения досудебного оздоровления в защитном периоде и планов санации.

Для проведения досудебного оздоровления могут применяться следующие меры:

- изменение структуры и состава органов управления юридических лиц,
- взыскание дебиторской задолженности,
- привлечение инвестиций,
- осуществление содействия достижению соглашений юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с кредиторами о реструктуризации их кредиторской задолженности, в т.ч. путем предоставления необходимых гарантий,
- реорганизация юридического лица,
- выделение бюджетных средств для погашения задолженности перед кредиторами, заключение договоров займа (кредитных договоров), погашение кредиторской задолженности за счет иных источников,
- погашение задолженности по государственному заказу, проведение реструктуризации задолженности по обязательным платежам и платежам за потребленные энергоресурсы,
- изменение сроков уплаты налогов, сборов, пени и других обязательных платежей путем предоставления отсрочки с единовременной уплатой суммы налогов, сборов и (или) рассрочки с поэтапной уплатой, а также налогового кредита с единовременной или поэтапной уплатой суммы указанных платежей в период действия налогового кредита.

План санации должен быть направлен на максимальное удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности должника и содержать разделы:

- общая часть (общая характеристика должника),
- анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния,
- организация производства и управления,
- маркетинг и сбыт,
- производство и снабжение,
- технология,
- кадры,
- финансы.

5. Правовое регулирование деятельности антикризисных управляющих.

Центральное место при осуществлении процедур банкротства отводится временному (в защитном периоде) или антикризисному (в конкурсном производстве) управляющему. Он управляет имуществом и бизнесом должника, устанавливает размер требований кредиторов, проводит инвентаризацию и оценку имущества, анализ финансового состояния и мер по восстановлению платежеспособности, осуществляет эти меры, обеспечивает защиту прав и законных интересов должника и коллектива его работников, кредиторов и иных лиц, а также максимально возможное удовлетворение требований кредиторов в установленной очередности.

Управляющий назначается судом из числа лиц, предложенных кредиторами, а когда заявление о банкротстве подано самим должником – из числа лиц, предложенных должником. Лицо, подавшее заявление, обязано представить не менее трех кандидатур управляющего.

К случае отсутствия предложений о кандидатурах управляющий назначается по представлению органа государственного управления по делам о банкротстве или иных уполномоченных государственных органов. В литературе их называют «частными управляющими» [1. С.206].

Кандидатура управляющего в отношении градообразующих, государственных организаций, а также юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих государственные и (или) международные заказы («государственные управляющие») представляются суду:

- государственным органом, в подчинении (составе) которого находится должник – государственное юридическое лицо,
- государственным органом, в подчинении (составе) которого находится государственное юридическое лицо, учредитель должника – дочернего унитарного предприятия,

- государственным органом, осуществляющим управление принадлежащими Республике Беларусь либо находящимися в коммунальной собственности акциями (долями в уставном фонде) должника юридического лица,

- местным исполнительным и распорядительным органом соответствующей административно-территориальной единицы, на территории которой находится должник – градообразующая организация, не имеющая подчиненности, акции (доли в уставном фонде) которой не находятся в собственности государства,

- государственным органом, разместившим государственные и (или) международные заказы у должника, за исключением должников, указанных выше.

Выплата вознаграждения управляющему производится за счет средств должника, а в случае их отсутствия или недостаточности – за счет средств республиканского бюджета.

«Частным» антикризисным управляющим может быть юридическое лицо или физическое лицо (индивидуальный предприниматель). До начала осуществления деятельности физическое лицо или руководитель юридического лица должно пройти аттестацию и получить аттестат управляющего.

«Государственными» антикризисными управляющими могут быть:

- физические лица из числа руководителей, заместителей руководителей, специалистов государственных органов и др.,

- юридические лица, осуществляющие деятельность временного (антикризисного) управляющего в производстве по делам о банкротстве.

Обязанностями временного управляющего являются:

- принятие мер по обеспечению сохранности и защите имущества должника,

- истребование у должника полного списка его кредиторов и дебиторов с указанием сумм задолженности,

- проведение анализа финансового состояния и платежеспособности,

- оказание содействия в организации хозяйственной деятельности должника,

- определение наличия признаков криминального банкротства и др.

Антикризисный управляющий обязан:

- принять в ведение имущество и дела должника,

- обеспечивать сохранность и защиту имущества должника,

- принимать меры по защите прав и интересов работников,

- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника,

- созывать собрание кредиторов,

- производить оценку имущества должника и установление его долгов,

- проводить анализ финансового состояния и платежеспособности должника,

- устанавливать кредиторов и организовывать защиту их требований,

- определять наличие признаков криминального банкротства,

- составлять план санации или ликвидации должника,

- организовать продажу имущества должника, удовлетворение требований кредиторов.

6. Правовое регулирование экономического анализа и экспертизы деятельности должника.

Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими проведение финансово-экономического анализа и экспертизы кризисного субъекта хозяйствования, является Закон о банкротстве, постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. №1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования», Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденная постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. №140 / 226.

Анализ проводится на уровнях государства и субъектов хозяйствования разными органами. К компетенции органов государственного управления отнесено ведение учета и анализа платежеспособности государственных организаций, а также представление в экономические суды предварительных заключений о платежеспособности должников – государственных организаций.

Комиссии по предупреждению банкротства проводят анализ эффективности досудебного оздоровления, выполнения планов санации и планов ликвидации субъектов хозяйствования.

Временным (антикризисным) управляющим должны проводиться:

- анализ хозяйственной деятельности должника,
- анализ финансового состояния и платежеспособности должника,
- определение наличия признаков криминального банкротства.

В процедуре защитного периода анализ финансового состояния и платежеспособности должника проводится в целях определения наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, а также достаточности имущества для покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения (зарплаты) управляющему.

В процедуре конкурсного производства анализ проводится в целях определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, мер по восстановлению платежеспособности должника, если имеется возможность ее восстановления, а также подготовка плана санации или ликвидации субъекта хозяйствования.

Экономический суд вправе назначить экспертизу финансового состояния и платежеспособности должника по ходатайству управляющего, по предложению иных лиц, участвующих в деле о банкротстве или по собственной инициативе.

Экспертиза проводится по следующим вопросам:

- финансового состояния и платежеспособности должника,

- реальности восстановления платежеспособности должника,
- обоснованности мирового соглашения, плана санации, ликвидации,
- наличие признаков криминального банкротства,
- финансово-хозяйственной деятельности должника, в т.ч.:
- оценке достоверности и соответствия законодательству совершенных должником финансовых и хозяйственных операций,
- возможных последствий продажи предприятия, в т.ч. обоснованности предложений и сделок по продаже предприятия, достижения цели санации, удовлетворения требований кредиторов [1. С.224].

РАЗДЕЛ IV. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 4.1. Управление персоналом в кризисной ситуации

1. Конфликты в организации и их причины в кризисной ситуации
2. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении
3. Антикризисное управление персоналом организации

- 1. Конфликты в организации и их причины в кризисной ситуации.**

Конфликт – это не внезапное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве, у которого есть причины, участники, придерживающиеся противоположных точек зрения, имеющие различные цели и интересы. Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий:

1. Возникновение конфликтной ситуации. Это происходит, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого конфликта еще нет. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта. В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

2. Возникновение инцидента, события, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов.

3. Кризис в отношениях, когда конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт.

Открытый конфликт – явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений.

Скрытый конфликт – характеризуется отсутствием явного противостояния. Противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга.

4. Завершение конфликта в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения конфликта третьей стороной.

Причины конфликтов:

- порождены трудовым процессом,
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений,
- личностными качествами людей.

Конфликты, порожденные трудовым процессом возникают в процессе:

- установления и достижения целей,
- распределения и реализации полномочий и задач,
- невыполнения функциональных обязанностей в системе «руководство-подчинение»,
- распределения ресурсов,
- осуществления коммуникаций (неполная и неточная передача информации).

Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, заключаются в:

- неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе,
- плохой психологической коммуникации (работники не считаются с потребностями своих коллег),
- симпатиях и антипатиях работников.

Причины конфликтов, обусловленные личностными качествами членов коллектива, могут заключаться в различном стиле и манерах поведения, чувствах, эмоциональности, восприятии жизненных ценностей.

Установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на стадии его возникновения, то вероятность его разрешения велика, а если на стадии кризиса – низка.

Разрешением конфликта является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми [1. С.225].

2. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении.

Выделяют две основные стратегии управления конфликтами:

- предупреждение конфликтов,
- разрешение конфликтов.

Стратегия преодоления конфликтов осуществляется с целью создания таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении организационных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной структуры управления, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, формирование корпоративной культуры, поддержание обратной связи с членами коллектива.

Стратегия разрешения конфликтов осуществляется с целью прекращения противоборства сторон и поиска решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает анализ конфликтов руководителем и определение им методов их разрешения.

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтами.

Организационно-структурные методы связаны с рационализацией структуры организации, распределением прав и обязанностей работников и подразделений.

Административные методы предполагают вмешательство руководства в процесс развития конфликта. Для разъединения конфликтных подразделений организации применяется их разведение по целям, средствам, ресурсам, конфликтных сотрудников – перемещение в другие подразделения, перевод на иную должность, увольнение.

К межличностным методам управления конфликтом относится:

- уклонение, уход от конфликта, подразумевающий нейтральность, нахождение в стороне от конфликта,
- противоборство, конкуренция, попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывая мнение других участников конфликта,
- разрешение конфликта через компромисс,
- разрешение конфликта через сотрудничество, решение проблемы.

Разрешение конфликта путем решения проблемы:

- идентификация проблемы в категориях целей,
- определение решений, приемлемых для всех сторон,
- сосредоточение внимания на проблеме, а не на личностных качествах сторон,
- создание атмосферы доверия путем организации взаимодействия сторон и обмена ими всей необходимой информацией,
- создание в процессе общения позитивных чувств у сторон, готовности выслушать мнение другой стороны.

3. Антикризисное управление персоналом организации.

Управление организацией в период кризиса - это управление людьми, направленное на достижение целей и задач антикризисных программ разных уровней и в разных сферах деятельности организации.

Основными характеристиками эффективной антикризисной кадровой политики являются:

- формирование и развитие кадрового резерва для высшего руководства,
- комплексность, основанная на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающая экономические, социальные, психологические, административные, нравственные аспекты управления людьми,
- превентивность, опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и разрешение конфликтов,
- ориентация на достижение сплоченности коллектива,
- сокращение уровней управления, а не рабочих мест,
- установление организационной структуры, отвечающей сложившейся ситуации и пользующейся поддержкой коллектива,
- централизация управления при реализации мероприятий оперативного антикризисного управления,
- предпочтение командной работе,
- продолжение набора персонала, поддержание его профессионального роста и стремления к обучению.

Антикризисная команда - это коллектив единомышленников, объединенный общей идеей и целью, который должен соответствовать следующим характеристикам:

- наличие лидера,
- высокая степень сотрудничества членов команды,
- сбалансированность и взаимодополняемость состава команды,
- способность быстро решать возникающие проблемы и обучаться,
- высокая мотивация к достижению результатов.

Выделяют четыре основные группы ролей антикризисного управляющего:

- организационные, связанные с реализацией отношений подчиненности, полномочий и ответственности,
- инфраструктурные (процессы восстановления платежеспособности, реорганизации, реструктуризации организации) – кадровик, поставщик ресурсов, потребитель,
- экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли,
- информационные, связанные со сбором, обработкой, передачей информации.

Тема 4.2. Реструктуризация как форма антикризисного управления

1. Цель, виды и стадии проведения реструктуризации в антикризисном управлении
2. Реструктуризация активов в антикризисном управлении
3. Реструктуризация обязательств в антикризисном управлении
4. Реструктуризация организационной структуры в антикризисном управлении

1. Цель, виды и стадии проведения реструктуризации в антикризисном управлении.

Под реструктуризацией понимается комплекс мероприятий по изменению структуры организации и ее деятельности в различных сферах с целью приведения в соответствие с условиями рынка и выбранной стратегией развития [1. С.242].

В качестве главной цели реструктуризации рассматривается повышение стоимости бизнеса.

Локальные цели:

- повышение инвестиционной привлекательности,
- улучшение финансового состояния,
- повышение конкурентоспособности продукции,
- совершенствование системы управления,
- повышение эффективности деятельности.

Реструктуризация может проводиться как в успешных компаниях, так и в кризисных организациях.

Виды реструктуризации в зависимости от цели:

- оперативная реструктуризация, при которой осуществляются мероприятия по обеспечению выживания в краткосрочном периоде,
- стратегическая реструктуризация, предусматривающая восстановление конкурентоспособности в долгосрочном периоде.

В зависимости от причины проведения выделяют:

- исправляющую реструктуризацию (кампания в ситуации кризиса),
- упреждающую реструктуризацию (прогнозы неблагоприятны),
- улучшающую реструктуризацию (с целью наращивания отрыва от конкурентов).

В зависимости от функциональной сферы преобразований выделяются:

- реструктуризация производства,
- реструктуризация маркетинга,
- снабжения и сбыта,
- исследований и разработок,
- организационной структуры управления,
- персонала,
- финансов и бухгалтерского учета.

В зависимости от стратегии преобразований выделяют:

- оборонительную (внутреннюю) реструктуризацию, которая проводится организациями, испытывающими трудности с продажами и финансами, и выражается в отказе от убыточной продукции, сокращении численности работников, продаже лишних активов, направлений бизнеса,
- наступательную (внешнюю) реструктуризацию, которая заключается в том, что компания выходит на рынок с новыми видами продукции, приобретает другие бизнесы, расширяет свою деятельность.

Проведение реструктуризации требует выполнения нескольких этапов разработки и реализации программы структурных преобразований:

- определение целей реструктуризации,
- анализ среды и состояния компании,
- оценка возможностей реструктуризации,
- разработка концепции реструктуризации,
- разработка программы реструктуризации, которая содержит бизнес-планы, описание функций бизнес-единиц, описание бизнес-процессов, системы учета, планы по персоналу, различные стратегии и модели.
- реализация программы реструктуризации, включающая в себя осуществление структурных преобразований, информирование сотрудников, контроль сроков выполнения запланированных мероприятий,
- сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов.

2. Реструктуризация активов в антикризисном управлении.

Реструктуризация должна привести структуру компании в соответствие с условиями рынка и выбранной бизнес-моделью.

Один из способов приведения в соответствие структуры бизнеса - изменение структуры активов, в частности, выведение непрофильных активов, не соответствующих принятой бизнес-модели активов.

Выделение непрофильных активов позволяет решить три задачи:

- концентрация внимания менеджеров на основном бизнесе, приносящем максимум прибыли,
- экономия инвестиционных ресурсов позволяет сосредоточить внимание и имеющиеся средства на тех направлениях, которые позволяют реализовать основные конкурентные преимущества,
- повышение эффективности использования активов.

Основой решения о выделении непрофильных активов является выбор между диверсификацией и специализацией.

Уровень диверсификации бизнеса может быть определен на основании таких критериев, как наличие у компании нескольких бизнесов, обладающих высокой степенью независимости и выпускающих продукцию на разных рынках. В результате могут образовываться многоотраслевые конгломераты.

Развитие специализации обеспечивает рост конкурентоспособности за счет концентрации всех ресурсов и усилий на одном бизнесе и получение дополнительного эффекта от накопления опыта и компетенций в определенной области деятельности.

Для того, чтобы определить, какие активы являются непрофильными, можно использовать два подхода: радикальный и консервативный.

Радикальный подход заключается в определении ключевой компетенции компании и того, какие активы и ресурсы нужны для реализации этой компетенции. Все остальные активы будут непрофильными.

Консервативный подход предусматривает анализ компетенции с точки зрения перспективности видов бизнеса и подразделений и включает:

- определение стратегических позиций каждого вида бизнеса и подразделения,
- сравнение долгосрочной привлекательности отраслей для каждого из вида бизнеса,
- выявление и сравнение конкурентоспособности каждого подразделения,
- оценку необходимости каждого подразделения для компании и его совместимости с общей стратегией, возможности и готовности его работы в качестве самостоятельной бизнес-единицы [1. С.249].

3. Реструктуризация обязательств в антикризисном управлении.

Под реструктуризацией обязательств понимаются процедуры, обеспечивающие погашение, изменение срока, порядка или способа погашения долгов.

Реструктуризация, основанная на изменении срока погашения задолженности, включает в себя:

- рассрочку, заключающуюся в увеличении срока погашения задолженности (уступка кредитора),
- отсрочку погашения долга (через несколько месяцев после возникновения обязательства).

При наличии задолженности, на которую начисляются проценты, реструктуризация долга может выражаться в изменении порядка начисления процентов и выплаты долга [1. С.254].

Применяются две схемы погашения долга с процентами: аннуитет – долг гасится равными суммами в течение всего срока погашения, и уплата долга ежемесячно уменьшающимися суммами с начислением процентов на непогашенный остаток долга.

Если должник погашает долг по второму варианту и не в состоянии платить крупные суммы (особенно на начальных этапах), порядок начисления процентов и погашения долга может быть изменен путем перехода на аннуитетные выплаты. Для этого должно быть достигнуто согласие сторон и внесены изменения в договор.

Основной недостаток перечисленных выше способов – изменение сроков и порядка погашения задолженности не влияет на сам долг.

Изменение способа погашения долга может осуществляться с использованием новации, отступного, перевода долга, уступки требования, залога.

Новация – это соглашение сторон о замене первоначального обязательства, существующего между ними, другим обязательством, предусматривающим другой предмет или способ исполнения. При новации прежнее обязательство между сторонами полностью прекращается.

По соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества).

Перевод долга должником на другое лицо допускается лишь с согласия кредитора. Новый должник вправе выдвигать против требования кредитора возражения, основанные на отношениях между кредитором и первоначальным должником.

Уступка требования и перевод долга не приводят к прекращению обязательства. В большинстве случаев основная цель их осуществления состоит в обеспечении возможности последующего зачета.

При проведении зачета обязательство прекращается полностью или частично. Зачет может быть произведен в отношении встречных однородных требований, срок исполнения которых наступил либо не указан или определен моментом востребования.

Прощение долга. Обязательство может быть прекращено освобождением кредитором должника от лежащих на нем обязанностей, если это не нарушает прав других лиц в отношении имущества кредитора. Прощение долга чаще всего применяется в отношениях между юридическим лицом и его собственниками, что позволяет улучшить финансовое состояние организации.

Прекращение договора. Прекратить договор без обращения в суд можно или по обоюдному согласию сторон, или когда в нем предусмотрена возможность одностороннего отказа от исполнения обязательств [1. С.257].

4. Реструктуризация организационной структуры в антикризисном управлении.

Реструктуризация активов, выделение непрофильных или вспомогательных бизнесов, а в ряде случаев и реструктуризация обязательств неизбежно будет сопровождаться изменением организационной структуры компании.

Выбор организационной структуры – стратегическое решение, т.к. оно определяет ее дальнейшее развитие. Структура компании должна способствовать реализации ее стратегии, и при изменении стратегии может меняться и организационная структура.

Выбор организационной структуры компании при проведении реструктуризации будет зависеть от многих факторов: масштаба деятельности и используемых технологий, стандартности выполняемых задач, количества и разнообразия продуктовых линий и потребителей, географии деятельности.

Потребность в изменении организационной структуры может быть обусловлена следующими факторами:

- неудовлетворительные результаты деятельности компании,
- перегрузка высшего менеджмента,
- смена высшего руководства,
- рост масштабов, расширение или диверсификация деятельности,
- слияние или поглощение другой компанией,
- объединение в холдинг, концерн, финансово-промышленную группу,
- изменение технологии управления вызывает необходимость создания (ликвидации) должностей или подразделений.

В основе изменения организационной структуры компании находится взаимосвязь стратегии и структуры. Поэтому сначала определяется соответствие имеющейся организационной структуры выбранному направлению развития, а затем производится корректировка существующей или проектирование новой организационной структуры.

Одной из причин проведения реструктуризации организационной структуры является упорядочение бизнеса, при котором происходит выделение непрофильных активов. При этом возможны варианты действий:

- продажа активов,
- создание совместного предприятия,
- создание независимой или дочерней организации.

Во многих случаях это приводит к созданию на базе прежде единой компании холдингового объединения, которое представляет собой совокупность юридических лиц, связанных между собой отношениями по управлению головной компанией деятельностью других участников холдинга на основе ее права определять принимаемые ими решения.

Если выбран вариант создания дочерней компании, наиболее эффективной является следующая схема действий:

1. Учреждение дочерней компании. Долгосрочные активы могут формироваться за счет внесения их головной компанией в уставный фонд дочерней

организации или передачи в аренду, краткосрочные активы – за счет внесения в уставный фонд сырья, материалов, других активов, используемых непрофильным подразделением в своей текущей деятельности.

2.Переходный период (до двух лет) с целью дать дочерней компании возможность адаптироваться к условиям самостоятельного существования, провести работу по поиску сторонних заказов и оптимизации затрат; головная компания обеспечивает ее гарантированными заказами.

3.Взаимодействие на рыночных условиях, когда продукция и услуги дочерней компании закупаются по результатам тендера, проводимого материнской компанией среди поставщиков. На этом этапе дочерняя компания может быть также продана [1. С.264].

Создание совместного предприятия целесообразно в том случае, если у входящей в холдинг компании нет навыков, активов или ресурсов. В рамках совместного предприятия появляется шанс не только приобрести новые возможности, но и увеличить масштаб бизнеса, повысить эффективность управления и разделить риски.

Продажа активов обоснована, если материнская компания не зависит от поставок подразделения, и есть покупатели, готовые заплатить за него выше текущей стоимости. Преимущества продажи: продавец сразу получает оплату и избавляется от управления активами.

Литература

1. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск, 2018. – 352 с.
2. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь о 13 июля 2012 г. №415 – З: с изм. и доп.
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь 7 дек. 1998 г. №218 –З: с изм. и доп.
4. Быков. А.А. Антикризисный менеджмент: учеб. Пособие для слушателей программы МВА / А.А. Быков, Т.Н. Беяцкая. – Минск, 2003. – 256 с.
5. Беяцкая Т.Н. Электронная экономика: генезис и развитие: монография / Т.Н. Беяцкая. – Lap Lambert Academic publishing, 2014. – 205 с.
6. Электронная экономика: теории, модели. Технологии / Т.Н. Беяцкая [и др.]; под общ.ред. Т.Н. Беяцкой, Л.П. Князевоы. –Минск: БГУИР, 2016. – 252 с.