

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Практическое занятие 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	8
Практическое занятие 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	13
Практическое занятие 3. СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	18
Практическое занятие 4. АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	22
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	30
Библиографический список	38

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянно меняющегося рынка и возрастания сложности реализации инвестиционно-строительных проектов изучение особенностей антикризисного управления становится не просто желательным, а является критически важным элементом успеха создания объектов капитального строительства. Это дает возможность компаниям уметь не только реагировать на угрозы, но и формировать свое будущее эффективным и активным образом, используя риск как возможность для роста и развития. Обучение антикризисному управлению в инвестиционно-строительной сфере является важной частью образовательной программы 08.04.01 Строительство, направлено на формирование понимания специфики отрасли и обучение целостным подходам к риск-менеджменту в строительстве, требующему применять проактивное планирование и постоянный мониторинг. Обучающиеся приобретают не только знания по защите от неблагоприятных событий, но и умения по оптимизации ресурсов, повышению качества строительных работ и соблюдению сроков их выполнения, что ведет к увеличению инвестиционной привлекательности проекта.

Стремительное усложнение инвестиционно-строительных проектов в XX веке, вызванное масштабным городским строительством и развитием инфраструктуры, требовало появления новых подходов к управлению объемными инвестициями и длительными циклами реализации объектов строительства. Кроме того, череда экономических кризисов, нефтяные шоки 1970-х годов и возникновение финансовых рецессий наглядно продемонстрировали, насколько сильно зависит строительная отрасль от рыночной конъюнктуры. Рост социальной ответственности бизнеса и необходимость учета множества интересов стейкхолдеров проекта формируют нужду в создании устойчивых и адаптивных антикризисных стратегий. Итогом влияния подобных событий стало появление инструментов и методов, имеющих предметную специфику — раннее предупреждение кризисных событий и формирование сложноструктурированных стратегий управления, таких как PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Cost Per Mile), позволяющих эффективнее контролировать сроки и бюджет проекта.

Таким образом, отличительной особенностью антикризисного управления строительно-подрядной организации является применение инновационных методологий, которые дают возможность реагировать на изменения и управлять неопределенностью в условиях динамичного инвестиционно-строительного проекта, который подвержен влиянию множества различных рисков и факторов (рис. 1).



Рис. 1. Риски и факторы, влияющие на методологию антикризисного управления строительно-подрядной организации

Анализируя множество определений антикризисного управления, которые встречаются в литературе экономической и управленческой направленности, следует отметить, что существуют различные трактовки данного понятия, которые отличаются в определении условий того, что считать риском и неопределенностью для экономической системы (банкротство, экономический кризис, рецессия и др.), однако большинство ученых едины во мнении, что антикризисное управление — это совокупность мер, методов и процедур, которые направлены на разрешение кризисной ситуации и сохранение жизнеспособности экономической системы в условиях нестабильности. В отечественной практике термин «антикризисное управление» получил широкое распространение с началом экономических реформ 1990-х годов. Необходимость поиска новых подходов к управлению организациями и предприятиями объяснялась их массовыми банкротствами и общей нестабильностью в экономике.

Исходя из данного определения, объектом антикризисного управления являются социально-экономические системы (организации, предприятия, субъекты федерации, муниципальные образования) в условиях кризисных явлений. Предметом же выступают неопределенность и факторы риска, оказывающие воздействие на жизнеспособность экономической системы. Цель — это восстановление устойчивого положения социально-экономической системы и минимизация негативных последствий кризиса (рис. 2).

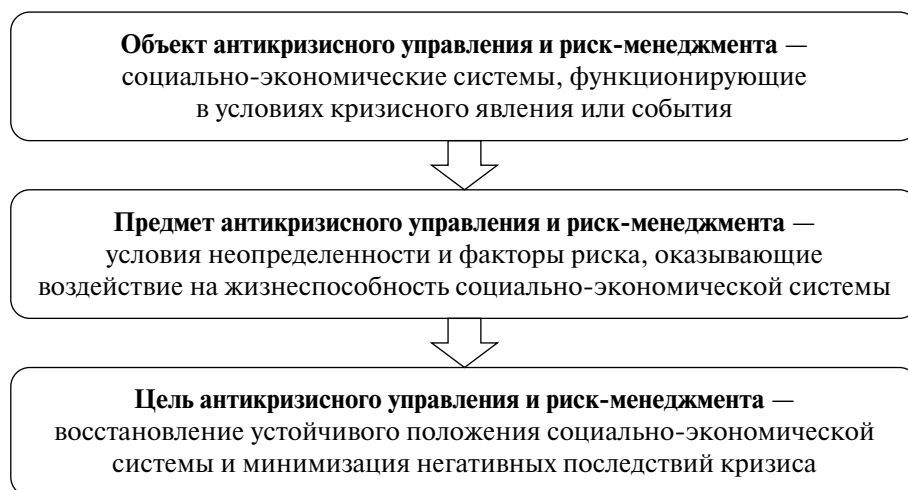


Рис. 2. Объект, предмет, цель антикризисного управления

Несомненными преимуществами антикризисного управления в инвестиционно-строительной сфере являются эволюция и развитие методологии управления проектами. Постепенная трансформация и адаптация к специфике строительства способствовали возникновению современных методов управления инвестиционно-строительными проектами.

На смену традиционным каскадным моделям (*Waterfall*) пришли более гибкие методологии (*Agile*, *Scrum*), которые предполагают итеративное управление. Итогом стало появление гибридных моделей, характеризующихся высоким уровнем оперативности и проактивной реакцией на изменения в процессе работы.

Таким образом, определяя основные этапы антикризисного управления в контексте строительно-подрядной организации, принято выделять несколько этапов: этап анализа текущего финансового положения, направленный на оценку платежеспособности организации; второй этап — выбор и описание антикризисной стратегии; третий этап связан с применением методов прогнозирования, определения, выявления, оценки рисков, а также этап восстановления после кризиса (рис. 3).

Инвестиционно-строительная сфера традиционно связана со множеством рисков, которые обусловлены масштабностью процесса проектного управления и вовлеченностью множества участников в создание объекта. Данное обстоятельство и определяет необхо-

димостью перехода от реактивного подхода к применению превентивных мер в отношении рисков, предполагающих разработку плана по предотвращению возникновения кризисов.

Отдельно стоит упомянуть о необходимости описания кризисных явлений, которые влияют на состояние строительно-подрядных организаций, указав признаки наступления кризиса и причины его возникновения. Вышеперечисленные этапы выступают структурой и алгоритмом антикризисного управления в социально-экономической системе, в строительно-подрядной организации, в частности, зачастую склонной к итерации и предполагающей возможность адаптирования под динамичность и изменчивость среды.

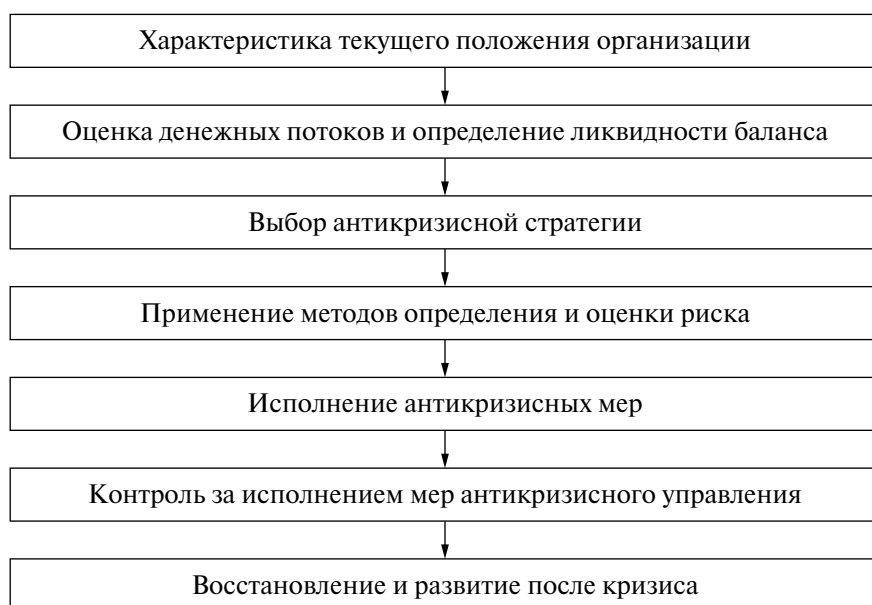


Рис. 3. Этапы антикризисного управления

Каждый из этапов, представленных на рис. 3, связан с изучением различных аспектов антикризисного управления. В этой связи логика изучения дисциплины строится на ознакомлении с базовыми понятиями, раскрывающими содержательную сторону антикризисного управления, а также на обучении применению различных моделей, методов прогнозирования и управления рисками. Каждое занятие включает в себя блок теории, направленный на освоение и закрепление основных понятий антикризисного управления, необходимых для практического занятия, а также блок заданий для выполнения на занятии и задания для самостоятельного выполнения.

Таким образом, целью практических занятий по антикризисному управлению строительно-подрядных организаций являются усвоение учебного материала лекций и обучение эффективному управлению рисками с использованием комплекса взаимосвязанных инструментов и методов, учитывающих специфику строительной отрасли. Следует сказать, что сформировался устойчивый академический интерес к проблемам антикризисного управления. Множество университетов стремятся к разработке собственных теоретических основ и практических моделей по оценке и минимизации рисков. Практический материал представленных занятий направлен на развитие обучающимися навыкам логического мышления и изучения примеров из профессионального опыта строительных организаций.

Практическое занятие 1

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Теоретический материал для выполнения практических заданий.

Антикризисным управлением называется комплекс различных мер, которые направлены на устранение и предотвращение банкротства организации и ее последующее восстановление после кризиса. Главной же целью выступает не только выход из кризиса, но и поиск условий, обеспечивающих стабильное развитие организации в будущем. К ключевым задачам антикризисного управления можно отнести: предотвращение банкротства, стабилизация денежного потока, оптимизация бизнес-процессов, выявление слабых мест и угроз, которые препятствуют развитию организации (рис. 4).

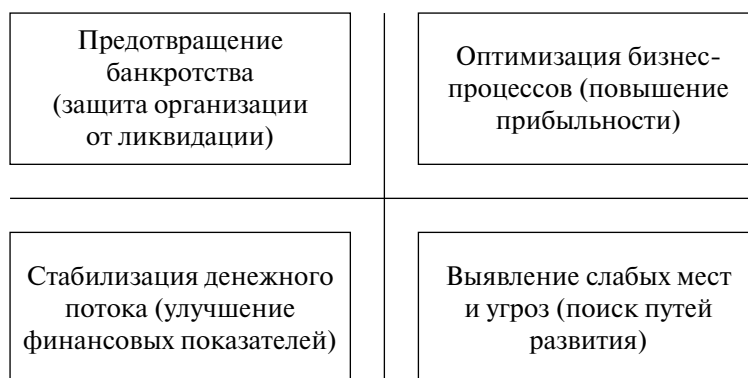


Рис. 4. Задачи антикризисного управления

Важное условие эффективного антикризисного управления — это своевременное распознавание кризисных явлений, что позволяет принять соответствующие меры до наступления критического положения. Для этого необходимо выбрать действенные методы анализа причин наступления кризиса. Детальный анализ является основополагающим элементом, определяющим то, каким методом антикризисного управления следует воспользоваться, чтобы восстановить устойчивость организации.

Существует несколько подходов к анализу причин кризиса:

- проведение исторического анализа, данный метод сводится к обнаружению момента, когда произошло ухудшение показателей устойчивости организации;
- структурный анализ предполагает выявление объемов прибыли, которую генерирует каждый из отделов организации;
- анализ факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают воздействие на устойчивость компании.

Методы антикризисного управления можно разделить на следующие: финансовые, организационные, маркетинговые, юридические (рис. 5).



Рис. 5. Методы антикризисного управления

Таким образом, выбор верного метода — это залог успешного выхода из кризиса, зависящий от полноты проведенного анализа состояния организации и среды, в которой она функционирует.

Одна из наиболее важных задач антикризисного управления — это предотвращение банкротства и неплатежеспособности организации. Неплатежеспособность — это отсутствие у предприятия (организации) возможности нести финансовую ответственность перед кредиторами по своим денежным обязательствам. Другими словами, это положение организации, при котором величина совокупных обязательств превышает стоимость всех ее активов, что в результате может привести к банкротству.

Согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)»¹, неплатежеспособность — это признанная арбитражным судом неспособность должника удовлетворить требования кредиторов. При этом выделяют ряд критериев, которые ее характеризуют: задолженность должна быть не погашена на срок более трех месяцев, сумма долга больше стоимости всего имущества должника, наблюдается продолжительная тенденция снижения финансовой устойчивости.

Причины неплатежеспособности следует разделить на две группы — внешние и внутренние. Внешние обусловлены факторами, на которые организация повлиять не способна, внутренние же причины зависят от эффективности работы самой организации, ее структуры, производства (рис. 6).

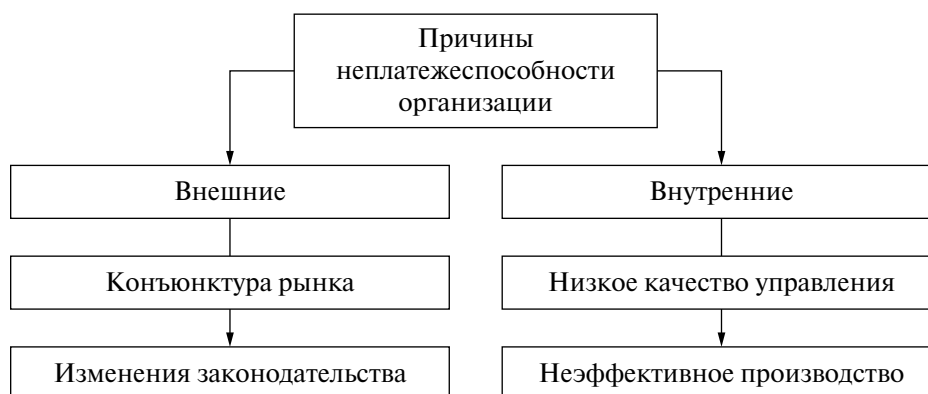


Рис. 6. Причины неплатежеспособности

Однако следует отметить, что финансовые затруднения часто выступают в качестве основной причины неплатежеспособности организации. Возникает замкнутый круг: задолженность порождает все новые и новые долги.

Поскольку процедура банкротства — это юридический регламентированный и выверенный инструмент решения долговых проблем, то он содержит ряд этапов, которые обязательны к выполнению.

Первый этап заключается в подаче заявления в арбитражный суд. Условием начала рассмотрения дела является наличие у организации долга на сумму от 500 000 рублей и наличие просрочки уплаты по платежам более чем на 3 месяца. Право на подачу заявления имеют: сам должник, кредиторы или же любой уполномоченный государственный орган. Арбитражный суд, в свою очередь, назначает финансового управляющего, который ответственен за проведение всей процедуры банкротства и выступает в роли посредника между должником и кредиторами.

Второй этап — это составление реестра требований кредиторов. Должник обязан предоставить всю информацию о кредиторах и задолженностях перед ними. Информация по-

¹ О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон № 127 [принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года : одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 года]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения: 12.01.2026).

ступает в руки финансового управляющего, который и формирует реестр. В дальнейшем этот документ нужен для суда. Предварительно, перед тем как вводить антикризисные меры в отношении организации, необходимо провести тщательный анализ и наблюдение за финансовым состоянием должника.

Третий этап возникает в том случае, если финансовое оздоровление и реструктуризация долгов не представляются возможными. При таких обстоятельствах суд принимает решение о начале конкурсного производства. На данном этапе финансовый управляющий осуществляет инвентаризацию и продажу имущества должника в форме торгов.

Заключительный этап — это завершение процедуры банкротства и вынесение судом соответствующего решения. При выявлении признаков мошенничества или затягивания банкротства возможна уголовная ответственность. Максимальный срок рассмотрения дела о банкротстве равен семи месяцам.

До начала официальной процедуры судебного банкротства возможным решением выхода организации из кризиса является досудебная санация, представляющая собой совокупность превентивных мер, направленных на улучшение финансово-хозяйственного состояния предприятия. Основная цель досудебной санации заключается в финансовом оздоровлении организации и восстановлении ее платежеспособности (рис. 7).



Рис. 7. Цели досудебной санации

В отличие от процедуры банкротства, досудебная санация не предполагает привлечения арбитражного управляющего. Финансовое оздоровление организации регулируется главой пятой Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», однако реализуется оно за пределами судебной системы.

Для оценки результатов финансового оздоровления должник передает комплект документов административному управляющему за месяц до окончания досудебной санации. В данный отчет входят:

- документы финансовой отчетности, такие как бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов — акты сверки, договоры и соглашения о реструктуризации задолженности;
- дополнительные материалы, в частности пояснительные записки с информацией о выполнении плановых показателей.

Роль административного управляющего в досудебной санации заключается в подготовке объективного заключения с выводами по результатам процедуры. В течение 10 дней заключение направляется в арбитражный суд и кредиторам для ознакомления. После ознакомления с материалами отчета суд принимает соответствующее решение: прекращение дела о банкротстве, введение внешнего управления или признание банкротства.

Вопросы и задания для самоконтроля по теоретическому материалу

1. Для чего нужно антикризисное управление?
2. Какие существуют методы антикризисного регулирования?
3. Что означает неплатежеспособность организации?
4. Охарактеризуйте этапы проведения процедуры банкротства.
5. Для чего нужна досудебная санация?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru