

Изменения, которые происходят в экономической сфере народно хозяйственного комплекса России, требуют от управленцев различного уровня адекватной реакции на эти изменения

*Разработчик: Корнеев Д.Н.*

# Антикризисное управление

# Библиография

---

- "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2012, с. 432.
- "Антикризисный менеджмент" / Под. ред. проф. А.Г. Грязновой — М.: "Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". — Издательство "ЭКМОС", 2014.
- Кирсанов А.И. "Антикризисное управление". — М. — 2012.
- "Антикризисное управление предприятиями и банками". Учебник. — М.: "Дело", 2011. — с. 840.
- Попов Р.А. "Антикризисное управление". — М.: "Высшая школа", 2013. — с. 429.
- Александров Г.А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура". — М.: "Бек", 2012. — 544 с.
- "Справочник кризисного управляющего" / Под. ред. Э.А.Уткина — М. — 1999.
- Родионова Н.В. "Антикризисный менеджмент". — М.: "ЮНИТИ", 2012. — с. 223.
- "Стратегия и тактика антикризисного управления" / Под ред. А.П. Градова

# Мировой экономический кризис

- По прогнозам экспертов МВФ мировое падение ВВП за 2014 год может составить 1,3%.
- Китай имеет за 1-е полугодие этого года **прирост ВВП 7,1%**,
- темпы **роста** экономик Индии, Индонезии и Австралии – **3-5%**.
- **падение** экономики США уровне **1-1,5%**,
- ВВП стран ЕС **упало** на **2,3%**,
- прогноз **падения** ВВП в *России* – **6,5-7%**

# Кризис в Российской Федерации

---

## Экономические аспекты кризиса

- В настоящее время Россия в лучшем случае имеет 8% от ВВП США и 32% от показателей Китая.
- Доля импорта на российском рынке одежды - более 95%. Китайских игрушек – 90%. Импортных станков – 85%, комбайнов – 30%.
- В промышленности 70% изношенности основных фондов, в год обновляется только 1%.
- В экспортной продукции РФ всего лишь 5% приходится на высокотехнологичные изделия

# Социальные аспекты кризиса

- Россия занимает 1 место в мире по абсолютной величине убыли населения.
- За последние 10 лет на 40% сократилось население на Дальнем Востоке и на 60% на Крайнем Севере.
- В Сибири за последние годы исчезло 11.000 деревень и 290 городов.
- Россия занимает лидирующее место в мире по потреблению спирта и спиртосодержащей продукции
- В 2008 году россияне выкурили рекордное количество сигарет в мире - 375 млрд. штук на сумму более чем в 40 млрд. долларов.



# Категории АУ

---

**Антикризисное управление**  
определяется западноевропейскими  
экономистами, как **деятельность,**  
**необходимая для преодоления состояния,**  
**угрожающего существованию**  
**предприятия, при котором основным**  
**вопросом становится выживание.**

# Объект антикризисного управления:

---

Объектом антикризисного управления являются одновременно все элементы деятельности экономического субъекта: средства производства, рабочая сила, организация производства, организация труда и управления, финансы, инвестиции и др. Антикризисное управление следует рассматривать во всём комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией и человеческим фактором.

# Предмет антикризисного управления

---

В качестве предмета антикризисного управления выступает не развитие объекта управления в целом, а диагностика, предупреждение, нейтрализация и преодоление кризисных явлений и их причин. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предотвращать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента экономики.



# Цель антикризисного управления:

---

Разработка и применение средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации.

# Основными задачами антикризисного управления являются:

---

- предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций;
- - анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии развития;
- -бизнес-планирование повышение конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- - разработка мероприятий финансового оздоровления;
- - реализация программ антикризисного управления и контроль за их проведением.
- Практическое значение дисциплины и науки антикризисного управления состоит в следующем:
  - - оценка приоритетности проблем, возникающих в деятельности хозяйствующего субъекта,
  - - средство выживания в трудный период,
  - - снижение риска банкротства и ликвидации субъекта,
  - - координация деятельности предприятия в целом,
  - - мобилизация, рациональное использование ресурсов,
  - - преодоление неопределённости рыночной среды и др.

# Основные понятия

---

- **Кризис** - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде)
- **Экономический кризис** – это значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях
- **Антикризисное управление** - управление предприятием, организацией, ставящее своей задачей преодоление или предотвращение кризисного состояния

# Природа кризиса



- Любая социально-экономическая система имеет две формы существования: **функционирование** и **развитие**.
- **Функционирование** — поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы, ее сущностные характеристики.
- **Развитие** — приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человек
- Циклическая тенденция смены фаз функционирование-развитие отражает периодичность наступления кризисов

***Кризис – явление объективное и закономерное***

# Факторы возникновения кризисов

---

**ВНЕШНИЕ:** инфляция, уровень безработицы, покупательная способность, экономическая политика государства, политическая стабильности, уровень развития.

# Внешнеэкономические

## факторы:

- К внешнеэкономическим факторам, оказывающим большое влияние на предприятие, относятся: в первую очередь, уровень инфляции в стране, затем характер занятости и степень безработицы, качество и стоимость рабочей силы, финансовая и налоговая политика правительства, уровень доходов населения, его покупательная способность.
- Одним из важнейших факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на жизнедеятельность и перспективы предприятия, является развитие науки и техники. Уровень этого развития определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность.

# Факторы возникновения кризисов:

---

**ВНУТРЕННИЕ:** стратегия предприятия, научно-техническая, организационно-управленческий потенциал предприятия, организационная культура, инновационный климат, мотивация труда, качество и уровень.

# Факторы внутренней среды

---

Факторы внутренней среды предприятия в ряде случаев являются первичными в определении состояния экономического положения предприятия на конкретный период. Внутренние факторы обусловлены стратегией и политикой экономического субъекта, потенциалом предприятия и его использованием, качеством и уровнем менеджмента, большим количеством конкретных, действующих на данном предприятии факторов, способствующих его деятельности или, наоборот, препятствующих таковой.

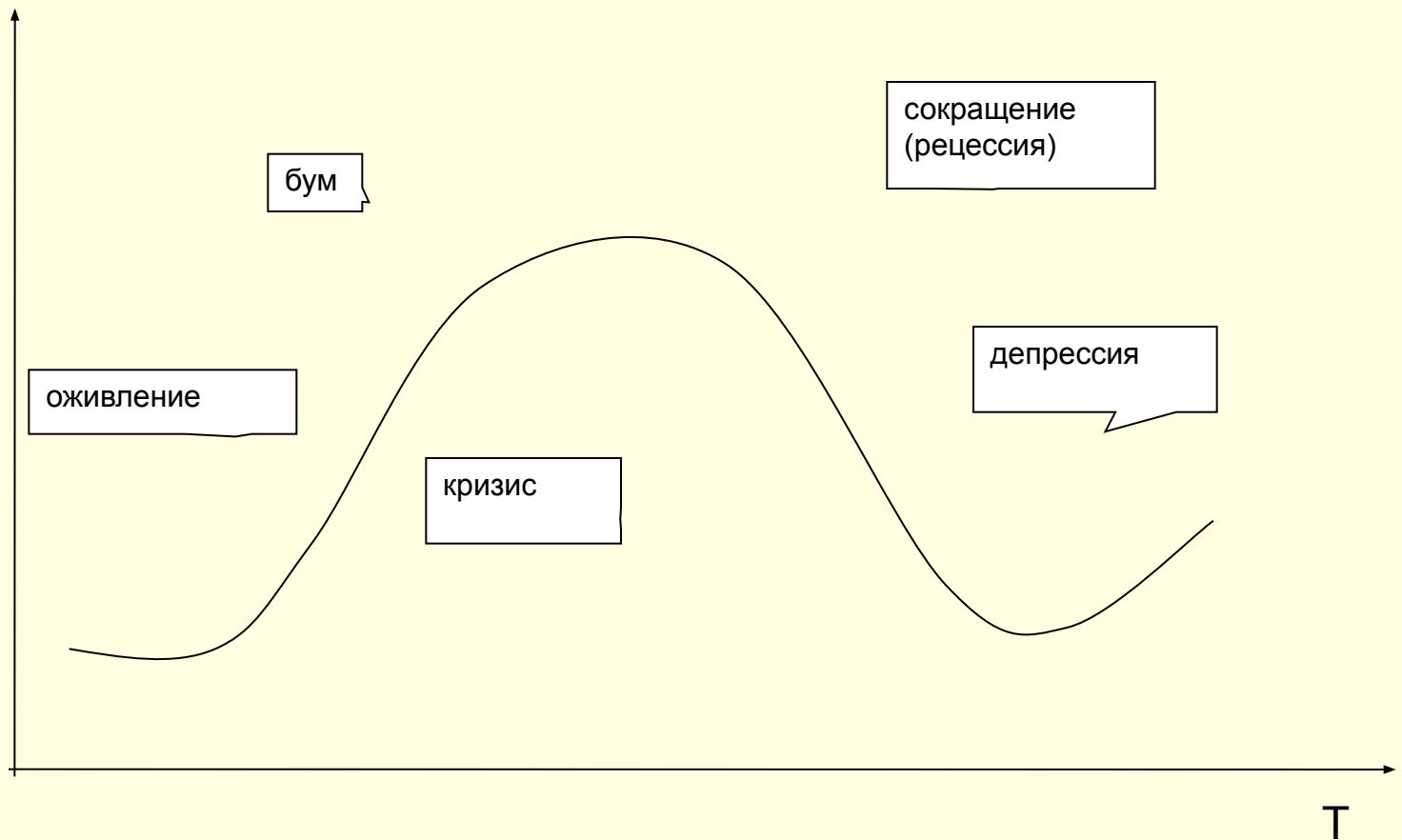


# Типология кризисов



- По *степени охвата*: общие и локальные.
- По *структуре отношений* в социально-экономической системе: экономические, социальные, организационные, психологические, технологические.
- По *причинам возникновения*: природные, общественные, экологические.
- По *возможности предвидения*: предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными).  
Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис. Разновидностью непредсказуемых – кризисы-проишествия.
- По *степени проявления*: явные и латентные (скрытые).
- По *категориям опасности*: глубокие и легкие.
- По *продолжительности*: затяжные и кратковременные

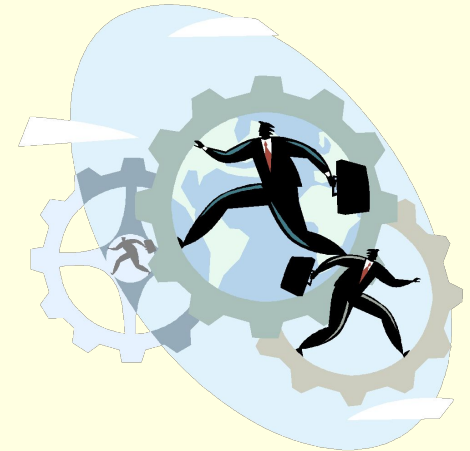
# Динамика экономического кризиса



# Депрессия

---

- падением нормы процента до самого низкого уровня,
- уровень производства стабилизируется,
- продолжается спад деятельности торговых посредников, биржевых агентов.
- социальная дезориентация



# Оживление

- некоторое повышение потребительского спроса;
- незначительное повышение уровня производства;
- рост капиталовложений предприятий в оборудование и здания;
- цены на сырье и материалы повышаются;
- сокращается безработица;
- постепенно начинают повышаться цены на товары и услуги;
- растет ссудный процент



# Подъем

- рост нововведений,
- возникновении новых предприятий,
- стремительный рост капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг,
- рост процентных ставок,
- увеличение цен и зарплаты,
- все производят и торгуют с прибылью.



# Основной инструмент выхода из кризиса – антикризисная программа

Антикризисная  
программа

Антикризисный  
план

Антикризисная  
команда

Требования:

- Указание конкретных сроков и ответственных лиц за реализацию каждого направления
- Доведение ключевых положений до всех сотрудников
- Детально раскрывает разделы: управление финансами, развитие производства, работа с персоналом

Требования:

- Численность – 5-7 человек,
- Наличие независимых аудиторов,
- Наличие специалистов, знающих особенности корпоративной культуры и производственных процессов
- Смена члена команды не чаще раза в 6 месяцев

# Формы антикризисного управления

---

- **Антикризисное управление в период стабильного развития.** Цель - ранняя идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций.
- **Управление в период нестабильности производства.** Цель - возврат предприятия к стабильному состоянию.
- **Управление в период кризисного состояния.** Цель - не допустить банкротства.
- **Управление в условиях процедур банкротства.** Цель - реализация прав кредиторов, ликвидация неэффективного производства

# Система антикризисного управления должна обладать свойствами



- гибкость и адаптивность;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал



# Этапы антикризисного управления

УРОВЕНЬ (ЭТАП)	СРОК	ЦЕЛЬ	МЕТОДЫ	ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
I Оперативный (управление ликвидностью)	квартал	Восстановление платежеспособности	Оптимизация запасов Управление дебиторской задолженностью Управление платежами Сокращение инвестиций	Объем поступления денежных средств превышает объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде
II Тактический (операционное управление)	год	Уменьшение затрат. Изменение структуры баланса	Управление объемом реализации Управление затратами на ресурсы Реструктуризация краткосрочной задолженности	Достижение точки финансового равновесия $K \text{ автономии} = 0,5$
III Стратегический (новая бизнес-модель)	3 и более лет	Изменение структуры долгосрочного роста.	Генерация дополнительного объема ресурсов, обеспечивая эффективность их использования в операционном процессе	объем реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия

# Возможные мероприятия антикризисного управления

---

- пересмотр затрат, связанных с содержанием объектов ЖКХ, и других непрофильных объектов,
- сверка ДЗ и КЗ
- разработка графика погашения ДЗ и КЗ,
- разработка предложения о кредитовании,
- анализ использования производственных мощностей и подготовка предложений о консервации оборудования и площадей, перевооружении производства, реализации ненужного оборудования,
- инвентаризация объектов и территорий,
- анализ соответствия оргштатной структуры объемам финансирования заказов на год,
- пересмотр политики ценообразования,
- анализ уровня и состава накладных расходов,
- пересмотр параметров сервисного обслуживания клиентов
- пересмотр финансовой, маркетинговой и кадровой стратегии

# Мероприятия по экономии постоянных расходов



- экономия на услугах банка;
- оптимизация налогообложения;
- внедрение виртуального десктопа;
- передача на аутсорсинг всех служб, напрямую не задействованных в ключевых бизнес-процессах;
- отказ от аренды избыточных активов;
- отсрочка приобретения в собственность активов, которые понадобятся спустя некоторое время;
- продажа (сдача в аренду) избыточных активов;
- сокращение административно-управленческого и вспомогательного персонала.

# Мероприятия по экономии переменных расходов

---

- сокращение производственного персонала, задействованного на выпуске невыгодного, устаревшего продукта;
- секвестр платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы типа патентов, лицензий, разнообразных льгот и т.д.;
- отказ от услуг внешних консультантов и юристов;
- сокращение отчислений в резервные фонды;
- контроль времени исполнения операций и расхода материалов;
- перенос производства в другое место (с меньшей стоимостью тепло- электро- энергии, газа и т.д.).

# Процедура антикризисного маркетинга

---

- анализ положения предприятия, степени угрозы кризиса и возможных последствий,
- анализ сильных и слабых сторон предприятия,
- определение «узких мест» в маркетинге,
- выявление новых способов употребления продукции предприятия,
- выявление влияния имиджа на продажи,
- оптимизация каналов сбыта, ценовой политики,
- оптимизация процессов работы с клиентами

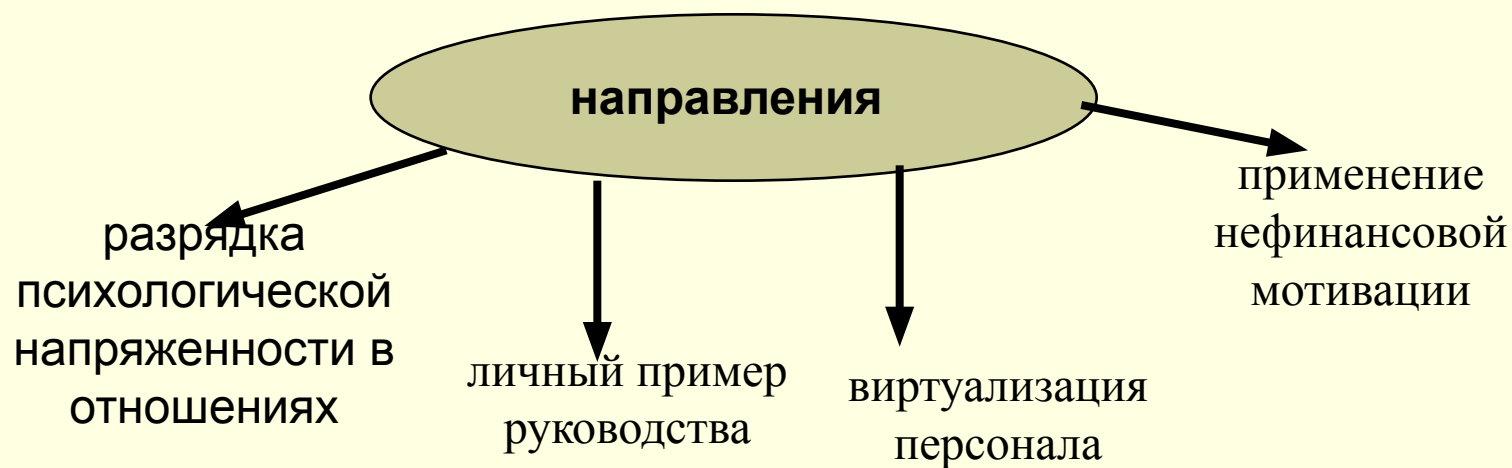
# Пример антикризисного маркетинга на основе изменения ценовой политики

- фирма «Мерседес-Бенц», которая вышла из кризисной ситуации (низкие продажи и последовавшие убытки), повысив цену на свои автомобили и тем самым сумев перевести автомобили из категории среднего класса в категорию автомобилей высшего класса и класса люкс. Поскольку при более низких ценах эти автомобили не воспринимались покупателями как продукция высшего класса, то повышение цены в данном случае улучшило позиционирование товара и «гармонизировало» имидж фирмы

# Антикризисная кадровая политика



цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.





# Почему вредно говорить кризис



## НЕЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ВЕДЕТ К НЕЭФФЕКТИВНЫМ ДЕЙСТВИЯМ

**1. Слова.** Говорим «кризис» (например, на совещании)



**2. Мысли.** Возникает желание вернуть себе комфортное (докризисное) ощущение прогнозируемости и подконтрольности



**3. Действия.** Предпринимаем немедленные действия, которые в подавляющем большинстве случаев не тождественны рациональным



**4. Результат.** Стремление к комфорту отбрасывает нас назад, вместо того чтобы вести вперед. Налицо неэффективность и в мышлении, и в действиях



## ЭФФЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ПОЗВОЛЯЕТ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД

**1. Слова.** Говорим «новая реальность ведения бизнеса» вместо «кризис» (и думаем так же)



**2. Мысли.** Понимаем, что наряду с благоприятными существуют неблагоприятные условия, в которых нам предстоит сохранить эффективность работы



**3. Действия.** Стараемся найти новый формат работы, который стал бы более адекватным новым условиям, позволил бы использовать неблагоприятные условия на благо компании. Разрабатываем разумные действия на данный момент



**4. Результат.** Создаем хороший плацдарм для рывка к моменту окончания неблагоприятного периода; проводим антикризисное оздоровление компании



# Кризис на самом деле начинается в головах...





# Новые подходы, организация инновационной деятельности

1. Создание настроения и инновационной атмосферы
2. Создание отдельной группы для инновационных работ
3. Рентгенограмма бизнеса
4. Поощрение новаторов
5. «Новое – не угроза, а возможность»
6. Инновационная логика



---

**Спасибо за внимание!**