

# Тема 1. Объективные основы антикризисного управления

## 1.1. Характеристика цикла жизни предприятия

### *Основные понятия:*

**Конкурентное преимущество фирмы (КПФ)** – такое состояние, при котором все ресурсы используются настолько эффективно, что фирма оказывается более прибыльной, чем ее основные конкуренты. КПФ характеризуется повышенным спросом на продукцию. Поддержание высокого уровня КПФ является главной задачей антикризисного управления.

**Конкурентный статус фирмы (КСФ)**

# Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы



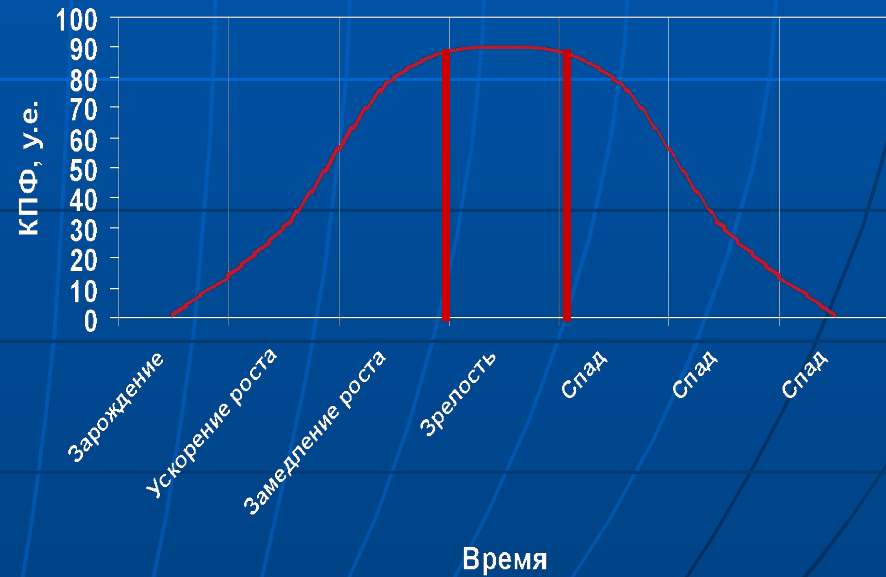
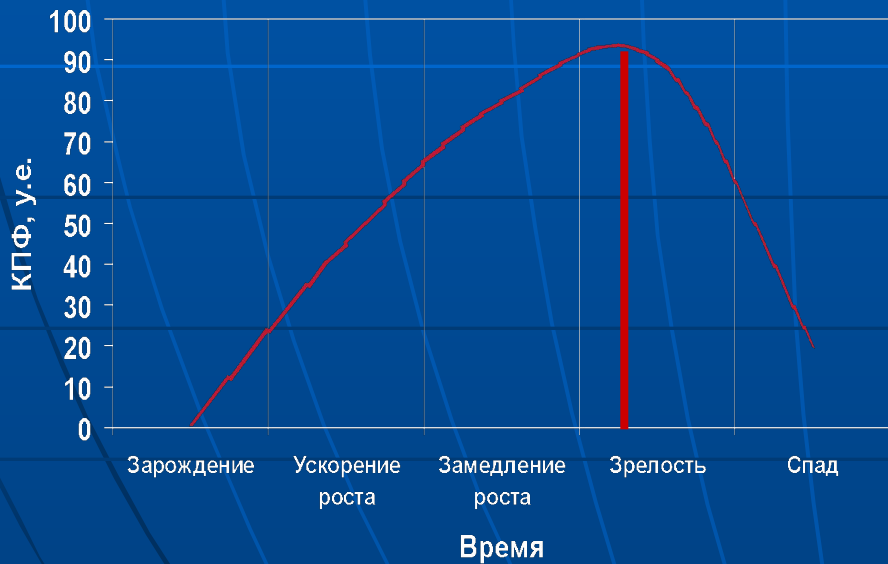
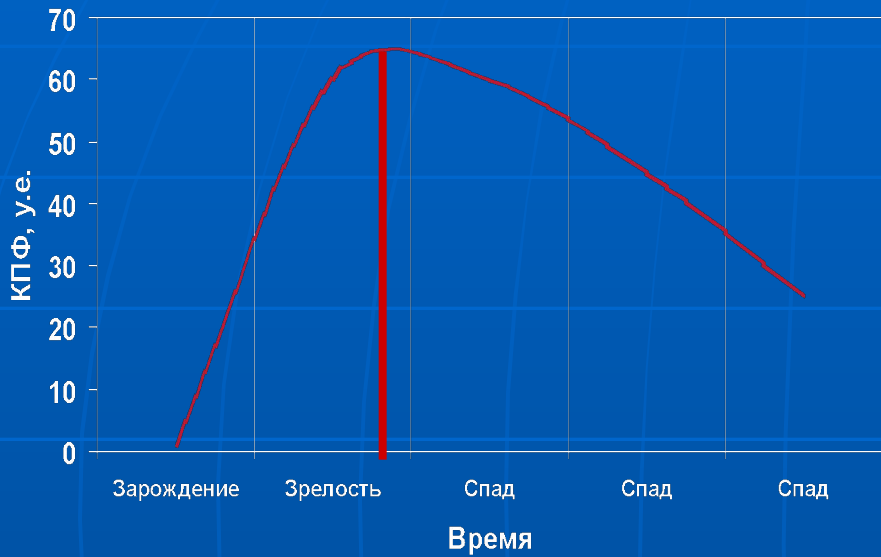
# Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы

- **I – фаза организации (создания) предприятия** – большой расход всех ресурсов фирмы, причем результаты деятельности не окупают вложенных средств, т.е. предприятие работает себе в убыток.
- **II – фаза становления** – начало безубыточной деятельности, начинается формирование стратегического потенциала фирмы. Большое значение имеют внешние факторы.

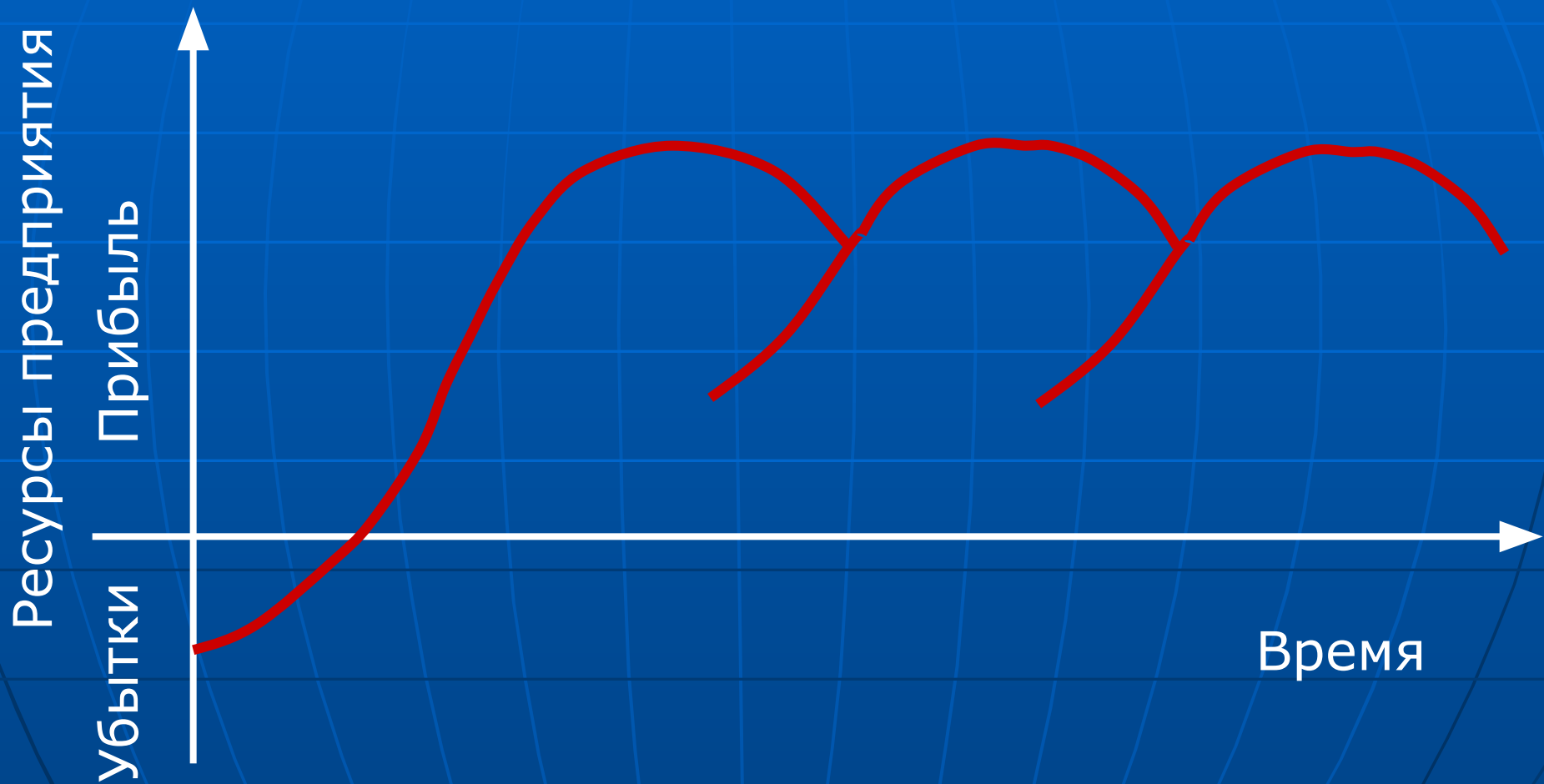
- **Этап роста – III, IV – этапы ускорения и замедления роста фирмы** – интенсивный рост активности предприятия, отсутствие или малое количество конкурентов, наращивается производственный потенциал, увеличивается объем производства и реализации при ограниченности ресурсов, как правило, материальных
- **V – этап устойчивости ,(зрелости)** – вершина успеха, пик доходов. Общее состояние фирмы стабилизируется: прекращается расширение производства. Основная задача – максимально увеличить продолжительность этого этапа. Резервы роста и производственный потенциал использованы полностью

- **VI – этап спада** – спад деловой активности, резкое снижение объема получаемой прибыли. Этап наступает за счет агрессивной политики соперничающих фирм и усиливающегося старения ресурсов фирмы (материальных, кадровых, информационных и организационных). Внешние факторы имеют большое значение.
- **VII – умирание предприятия** – фирма начинает нести прямые убытки от своей деятельности. Как правило, начинается процедура несостоятельности (банкротства) предприятия, что заканчивается объявлением предприятия-должника банкротом, конкурсным производством и ликвидацией предприятия.

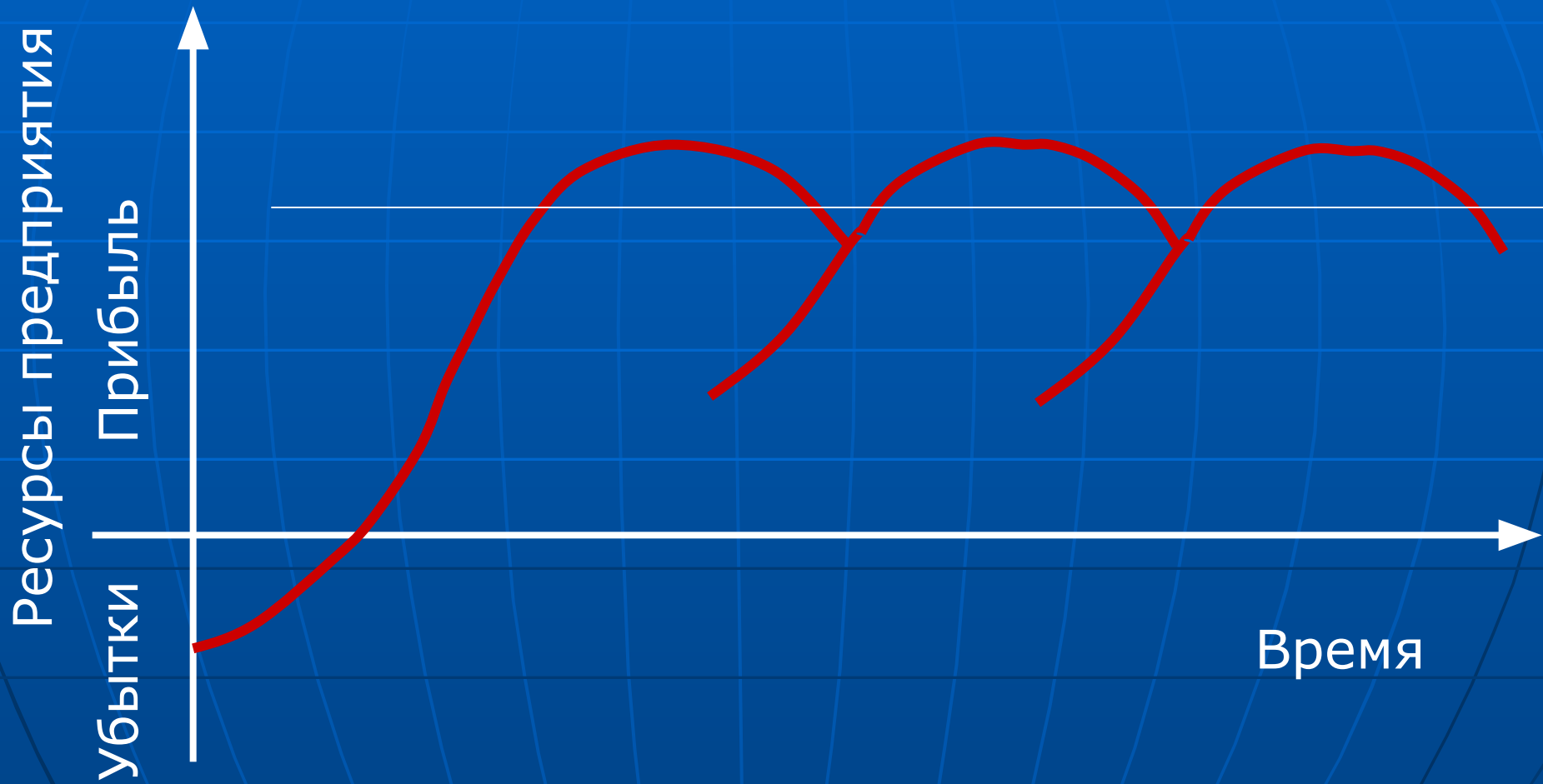
# Варианты цикла



# «Гребешковая» кривая жизненного цикла предприятия

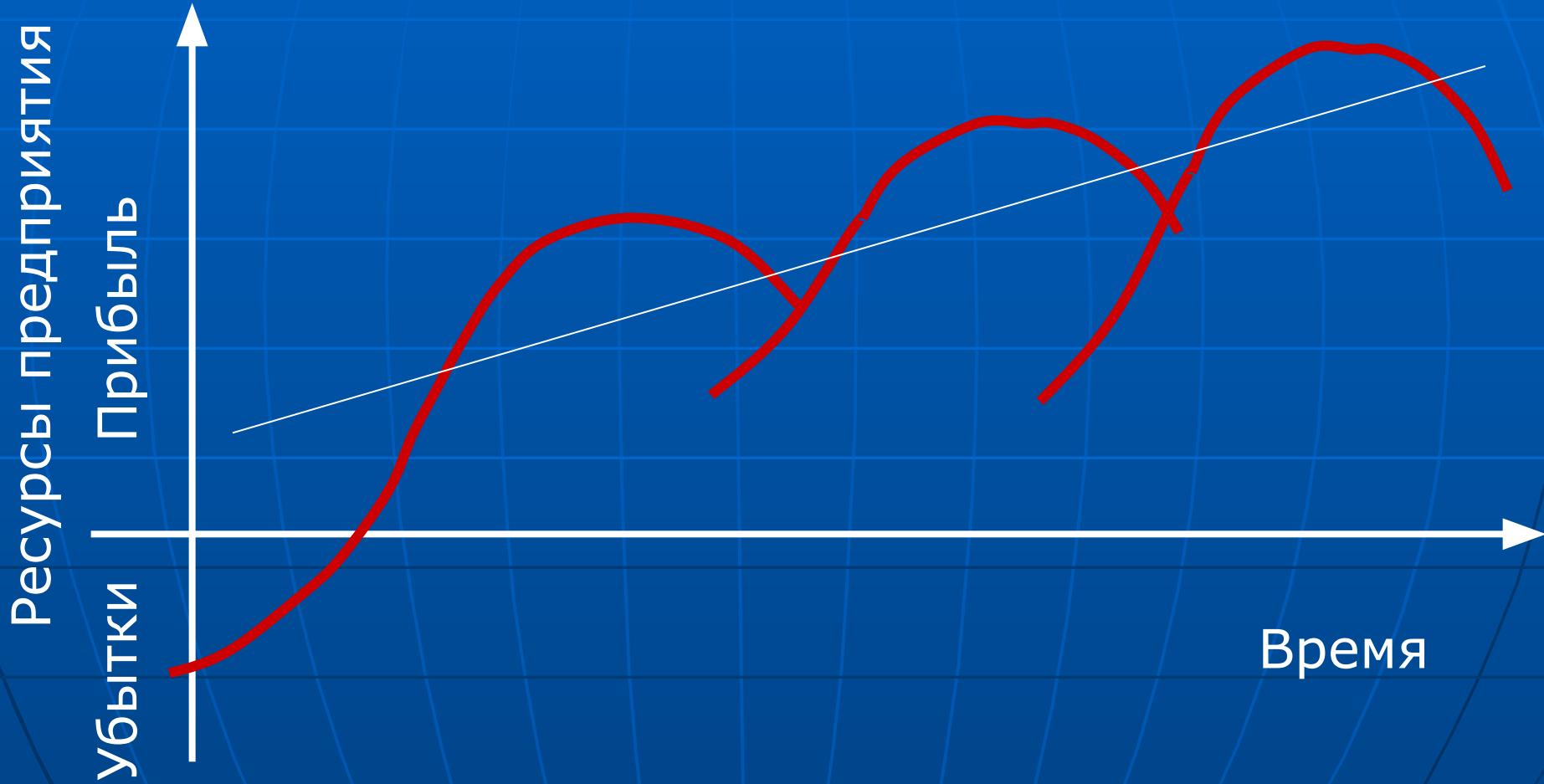


# Стабильное состояние фирмы

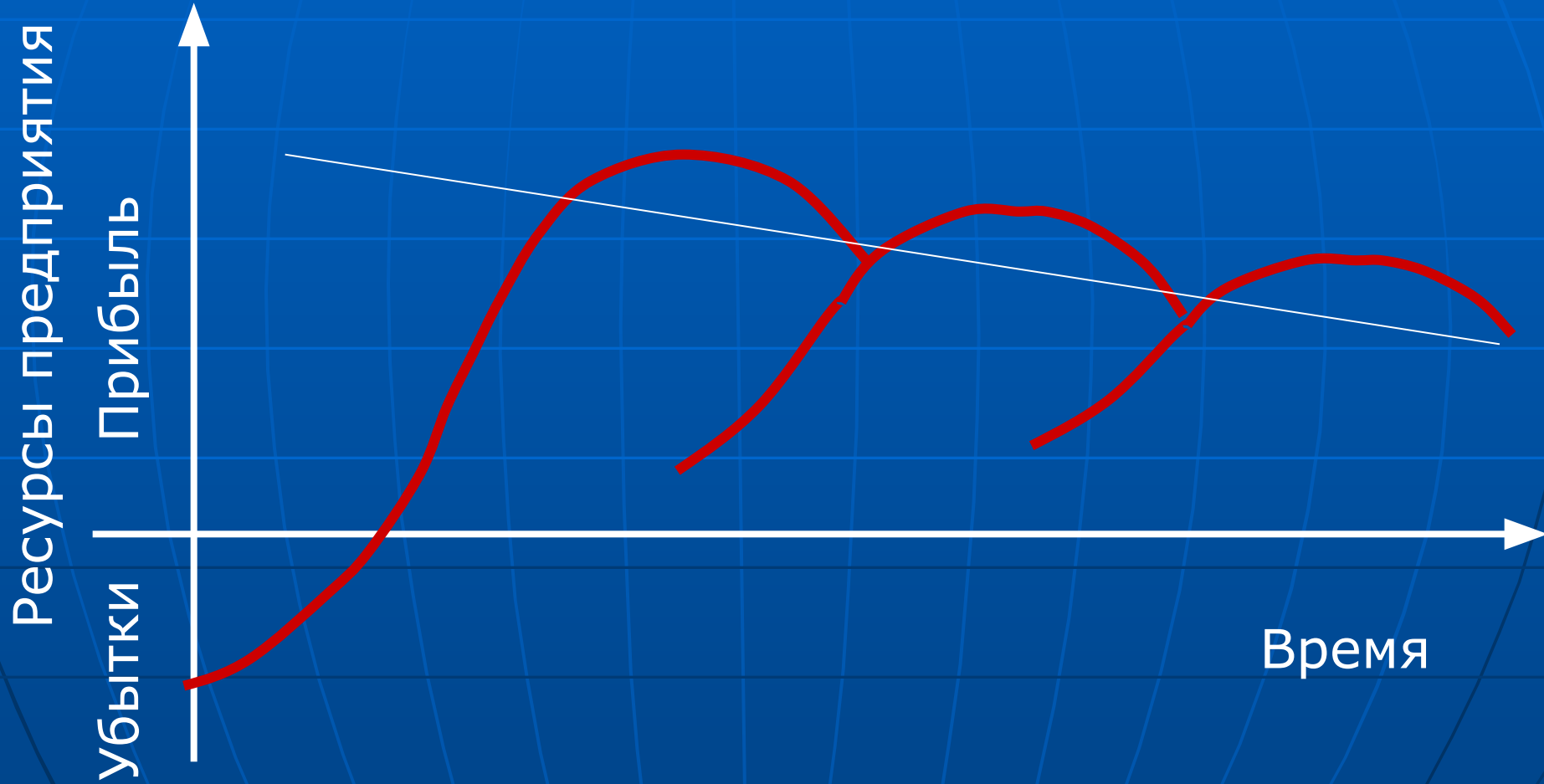




# Благоприятные перспективы фирмы



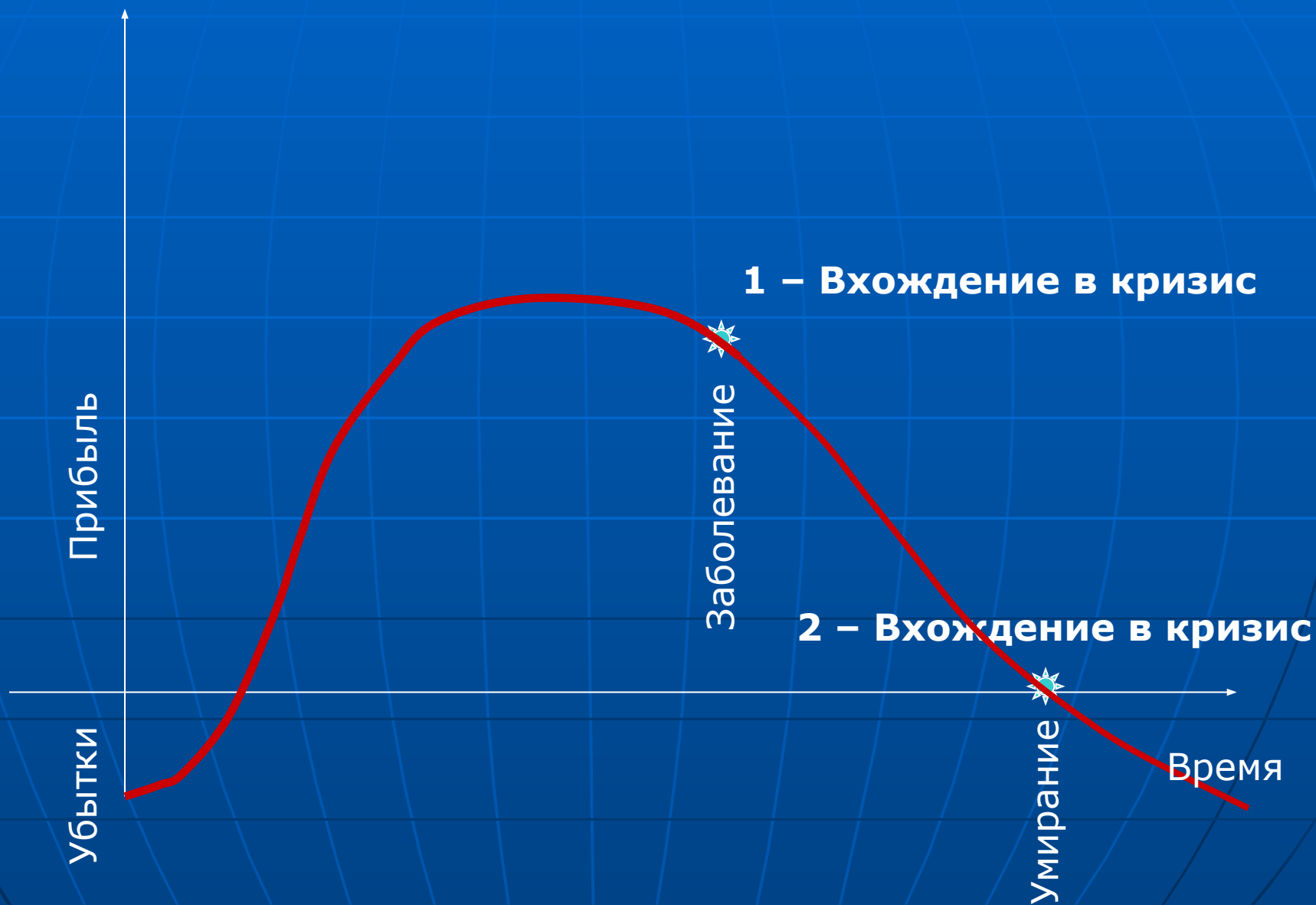
# Неблагоприятные перспективы фирмы



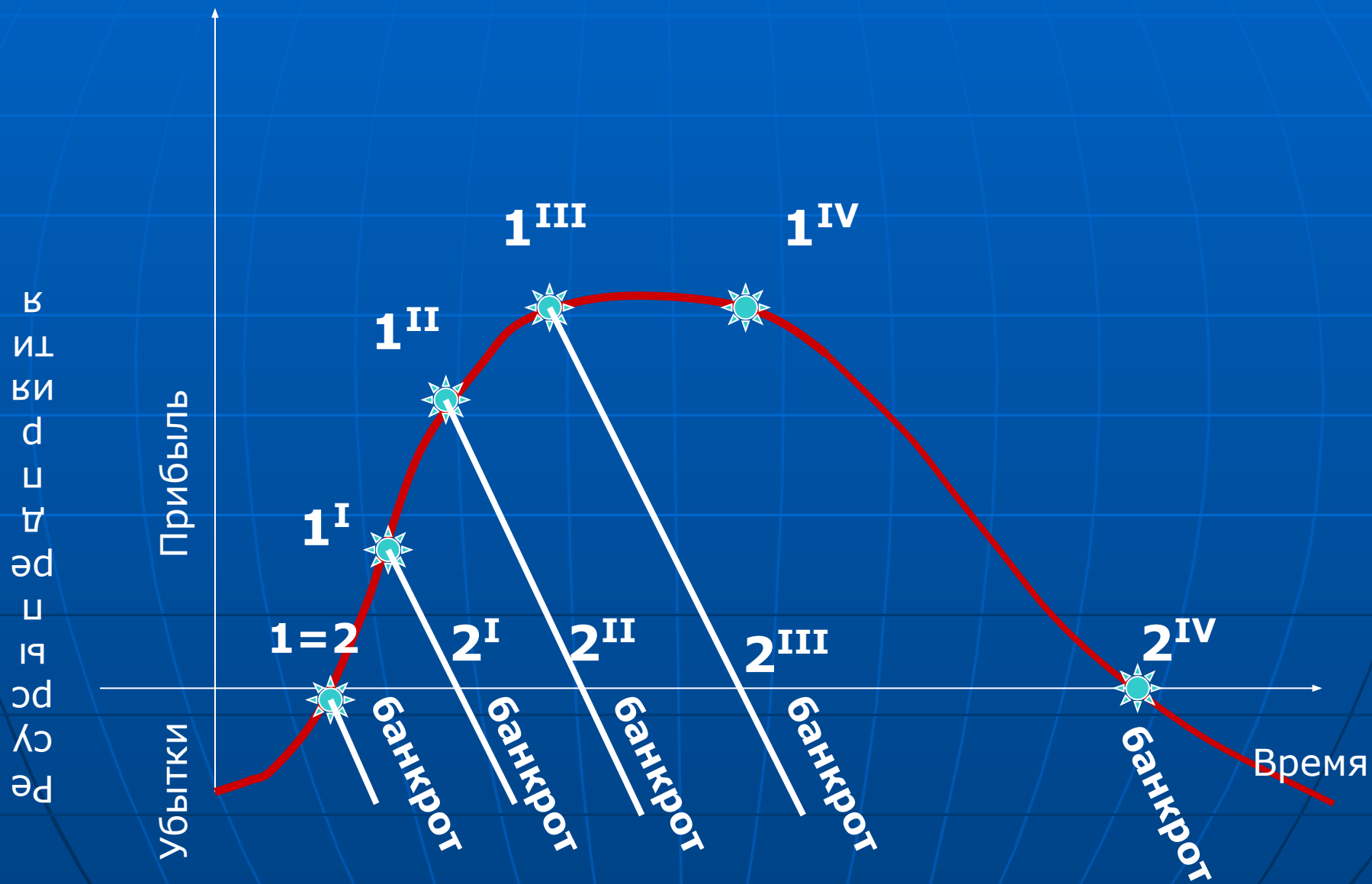


А, Б, В, Г – точки кризисных ситуаций

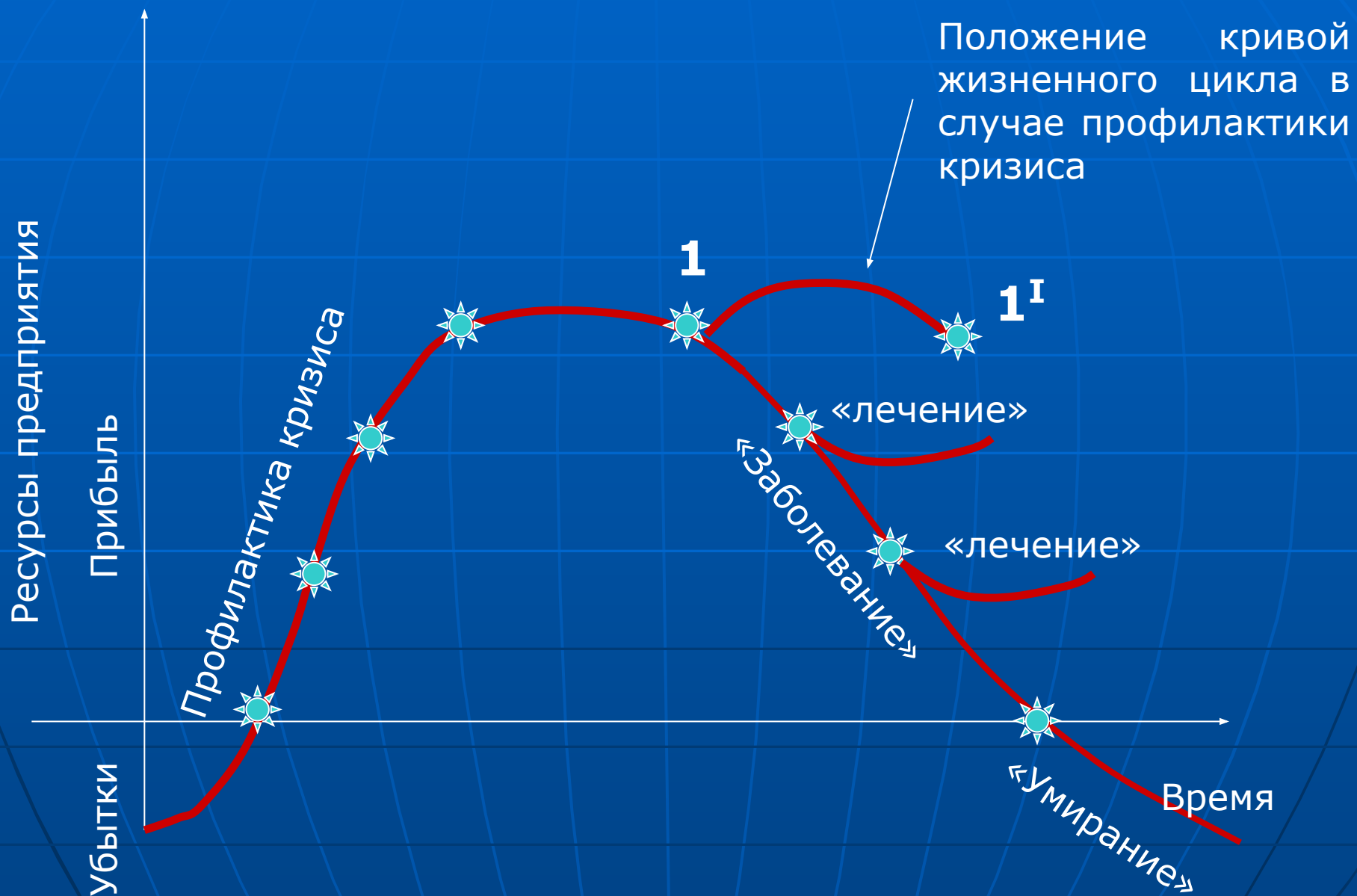
# Момент заболевания предприятия



# Кризисные точки развития предприятия



# Варианты развития «болезни» предприятия





**Алгоритм развития предприятия после точки «вхождения в кризис»**

# Циклические опасности кризисов

Тип организации/характер  
деятельности





## Факторы развития

1. Фанатизм лидера, возглавляющего коллектив
2. Сплоченность коллектива
3. Мобильность и гибкость перехода к радикальным новациям
4. Минимальный управленческий аппарат
5. Простые организационные связи
6. Высочайшая взаимозаменяемость специалистов
7. Четкая специализация научной направленности
8. Творческая атмосфера в коллективе
9. Интеллектуальный продукт имеет большую значимость

## ФИРМА-ЭКСПЛЕ РЕНТ

### Условия создания

1. Оригинальная идея, практически пригодная
2. Наличие специалистов, заинтересованных в ее реализации
3. Перспективы производства и сбыта

### Ключевые принципы организации

1. Лучшая организация – отсутствие всякой организации
2. У нас полный разгул демократии – будете делать только то и так, что и как я скажу

## Причины кризиса

1. Чрезмерный фанатизм лидера и неумение его идти на компромисс
2. Ограниченность ресурсов
3. Большая зависимость от рыночной конъюнктуры
4. Слабые кредитные возможности
5. Перегрузки
6. Плохие условия труда и социальное обеспечение
7. Низкая удельная заработная плата
8. Сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность

## Факторы развития

1. Наличие группы лидеров, работающих в одном направлении и делящих все трудности одинаково.
2. Сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов.
3. Мобильность и гибкость перехода к новациям, в особенности в начале существования фирмы данного типа
4. Неусложненные оргсвязи, в особенности в начале существования фирмы данного типа.
5. Небольшой управленческий аппарат.
6. Значительная взаимозаменяемость специалистов
7. Изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности фирмы.
8. Творческая атмосфера в коллективе

## ФИРМА-ПАЦИЕНТ

### Условия создания

1. Наличие новых изделий (товаров, услуг), проверенных рынком.
2. Наличие специалистов, заинтересованных в завоевании рынка.
3. Наличие необходимых инвестиций.
4. Перспективы производства и сбыта продукции.

### Ключевые принципы

1. Выживает только сильнейший.
2. Хорошо только то, что плохо конкуренту.
3. Демократия хороша там, где она нужна.

## Причины кризиса

1. Появление значительных разногласий в коллективе
2. Организация в коллективе другой инициативной группы.
3. Ограниченность ресурсов и особенно трудовых, способных перестраиваться в ходе жизнедеятельности фирмы.
4. Зависимость от рыночной конъюнктуры.
5. Неумение формировать потребности рынка исходя из своих возможностей.
6. Перегрузки в работе.
7. Условия труда и неподготовленность производства.
8. Недостаточная техническая оснащенность

# Фирма - виолент

- Национальный виолент
- Интернациональный виолент
- Деструктурированный виолент

## Факторы развития

1. Наличие коллектива, работающего над имиджем фирмы.
2. Высокое качество кадрового состава.
3. Финансовая устойчивость.
4. Низкие удельные затраты (в т.ч. наклад. расходы).
5. Высокая техническая оснащенность.
6. Стабильная номенклатура продукции
7. Единство научных и производственных процессов.
8. Большие производственные мощности.
9. Возможность значительных прибылей.
10. Конкурентоспособность продукции.
11. Высокая социальная обеспеченность кадров.

## ФИРМА-ВИОЛЕНТ

### Условия создания

1. Освоение определенного сегмента рынка с полным его насыщением.
2. Наличие специалистов, заинтересованных в совершенствовании системы производства и сбыта.
3. Стабильность деятельности фирмы.
4. Возможности получения прибыли.

### Ключевые принципы организации

1. Цель – все, движение к ней – ничто.
2. Хорошо живет тот, кто умеет хорошо жить.

## Причины кризиса

1. Появление значительных разногласий в коллективе.
2. Организация оппозиции.
3. Ограниченность ресурсов.
4. Зависимость от рыночной конъюнктуры.
5. Организационная инертность структуры
6. Консерватизм в нововведениях.
7. Сложные коммуникац. связи.
8. Большая численность управленческого персонала.
9. Слабая приспособленность и слабая реакция на принципиально новую продукцию.
10. Малоинформационная структура.

## Факторы развития

1. Наличие сплоченного работоспособного коллектива.
2. Умение работать с клиентом, независимо от его национальности.
3. Богатый опыт работы на национальном рынке.
4. Финансовая устойчивость.
5. Сформированная и стабильная номенклатура продукции.
6. Высокая техническая оснащенность.
7. Единство научных и производственных процессов.
8. Большие производственные мощности.
9. Возможность сверхприбыли.
10. Конкурентоспособность продукции.

## ИНТЕР-НАЦИОНАЛЬНЫЙ ВIOЛЕНТ

### Условия создания

1. Образование первого филиала за рубежом.
2. Наличие специалистов, желающих осваивать другие национальные рынки.
3. Наличие зарубежных рынков, имеющих потребность в данных товарах.
4. Наличие возможностей улучшить эффективность работы материнской фирмы.

### Ключевые принципы

1. Что хорошо General Motors – то хорошо Америке

## Причины кризиса

1. Появление значительных разногласий в коллективе.
2. Незнание специфики зарубежного опыта.
3. Организация в коллективе оппозиции.
4. Высокие удельные затраты.
5. Организационная инертность структуры.
6. Зависимость от рыночной конъюнктуры.
7. Очень сложные коммуникационные связи.
8. Большая численность управленческого персонала.
9. Слабая приспособленность и реакция на принципиально новую продукцию.

## Факторы развития

1. Наличие лидера хорошо понимающего специфику национального рынка.
2. Умение удерживать своего покупателя.
3. Конкурентоспособность продукции.
4. Нетребовательность кадров к их социальной обеспеченности.
5. Высокая техническая оснащенность.

# ФИРМА-КОММУТАНТ

## Условия создания

1. Распад интернациональной компании на ряд национальных фирм.
2. Наличие желания специалистов сохранить свой коллектив несмотря на его старение.
3. Отсутствие у конкурентов желания поглотить фирму.

## Ключевые принципы организации

1. Есть еще порох в пороховницах.
2. Если бы молодость знала, если бы старость могла.

## Причины кризиса

1. Сужение рынка.
2. Большие недогруженные мощности.
3. Стабильная номенклатура продукции.
4. Организация в коллективе оппозиции.
5. Высокие удельные затраты.
6. Зависимость от рыночной конъюнктуры.
7. Организационная инертность.
8. Усложнение маркетинговых исследований.
9. Большая численность управленческого аппарата.
10. Невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию.
11. Малодинамичные научные структуры.