

**Цель урока:** выявить причины и некоторые характерные особенности кризисной ситуации

# Задачи антикризисных менеджеров

# Антикризисное управление

---

**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

# 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 задолж-тью 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 автономии = 0,5
III Стратегический (новая бизнес- модель)	3 и более лет	Изменение структуры долгосрочног о роста.	Генерация дополнительного объема ресурсов, обеспечивая эффективность их использования в операционном процессе	объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия

# Возможные мероприятия антикризисного управления

- пересмотр затрат, связанных с содержанием объектов ЖКХ, и других непрофильных объектов,
- сверка дебиторской и кредиторской задолженности
- разработка графика погашения дебиторской и кредиторской задолженности,
- 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

# Кризисный управляющий должен:

- обладать необходимой информацией относительно стратегических планов развития организации. Лучше всего, если он будет непосредственно участвовать в совещаниях руководства и в рабочих группах по выработке стратегии, знать оценки текущего положения организации в отрасли, иметь представления о тенденциях развития параметров среды, угрозах и благоприятных возможностях, проистекающих из такого развития. Кризисный менеджер своим участием в принятии стратегических решений должен способствовать формированию в среде высшего уровня управления организации философии кризиса, кризисного стратегического мышления;
- определять цели АКУ, оценивать уязвимость организации перед кризисом. Работа антикризисного менеджера позволяет руководству по-новому взглянуть на слабые стороны организации как на потенциальный источник трудностей при преодолении возможных кризисов;
- разрабатывать сценарии и проектировать возможные способы преодоления кризиса, предлагать меры, предотвращающие превращение слабых сторон организации в потенциальный источник кризиса;
- планировать и организовывать работу специальной команды по АКУ, которая будет заниматься антикризисным планированием и обеспечит эффективное управление кризисом;
- разрабатывать меры по информационному обеспечению АКУ, заранее подготовить материалы для выпусков новостей, тексты листовок и брошюр, адреса рассылки информационных бюллетеней и т.д. Хотя на момент наступления кризиса их содержание может оказаться в существенной мере устаревшим и не точным, обновление и пересмотр позволят значительно сократить время для подготовки адекватных ситуаций материалов;
- подыскивать и обучать людей, которые будут представлять организацию в СМИ, перед внутренними и внешними стейкхолдерами. Во время кризиса организации понадобятся люди, способные представить ситуацию в выгодном для компании свете;
- непрерывно отслеживать стратегию и тактику поведения организации в меняющихся условиях среды, следить за своевременностью мер по адаптации к изменениям, разрабатывать рекомендации для руководства организации.

---

Практическая часть дана в Word - документе

**Спасибо за внимание!**