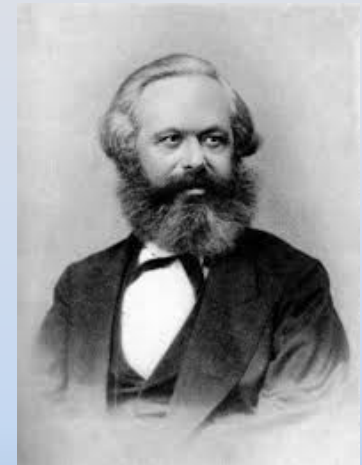


АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Появление теории

Теория экономических кризисов начала развиваться во второй половине XIX века



Порядок и хаос

Существование любой организации как системы определяется чередующимися процессами упорядочивания ее параметров (порядок) и разрушения старой параметризации с образованием новой параметризации (хаос)

Порядок	Хаос
Наличие количественной и качественной параметризации	Отсутствие какой-либо внятной параметризации
Формализация, стандартизация и унификация процессов	Органические спонтанные процессы
Результат есть функция от многих управляемых компонентов внешней и внутренней среды организации	Результат есть функция от времени, энергии(силы) и меры (гармонии).
Факторы внешней и внутренней среды полностью или частично: управляемые, предсказуемые и прогнозируемые, контролируемые, прямого действия, регулируемые в области затрат и др.	Факторы обеих сред НЕ: управляемые, контролируемые, предсказуемые и познаваемые вообще, прямого (косвенного) воздействия, регулируемые по стоимости и др.

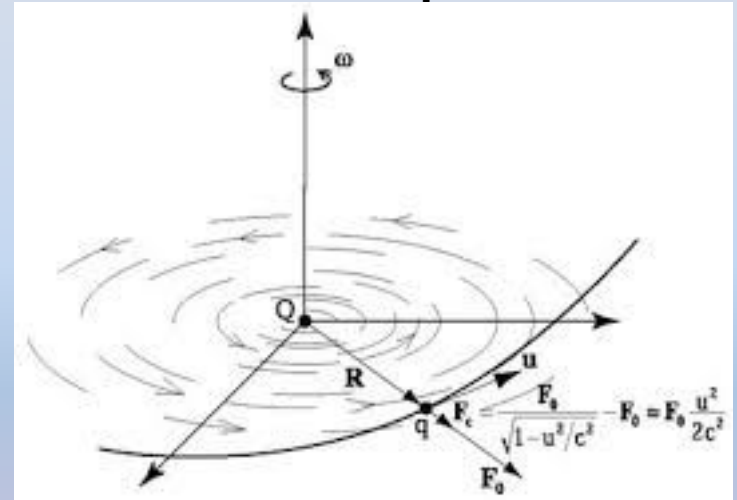
Порядок и хаос

Порядок	Хаос
Мера креатива в управленческих решениях – не более 50%	Решения креативны.
Руководитель - Администратор, Лидер	Лидер – идол, авантюрист и творец
Условия стабильности и обеспечения стабильности	Условия перманентной нестабильности без ожидания покоя
Статика	Динамика, драйв
Уровень риска программируемый и относительно управляемый	Максимальный уровень риска всегда
Подчиненность системе, внутренняя свобода	Свобода по отношению к системе, жесткая подчиненность идее и общему делу
Следование форматам, бездумность	Осознанность каждого мгновения и действия
Работник – профессионал Работа – аналитика Управляемость	Работник – универсальный солдат Работа – творчество Неуправляемость

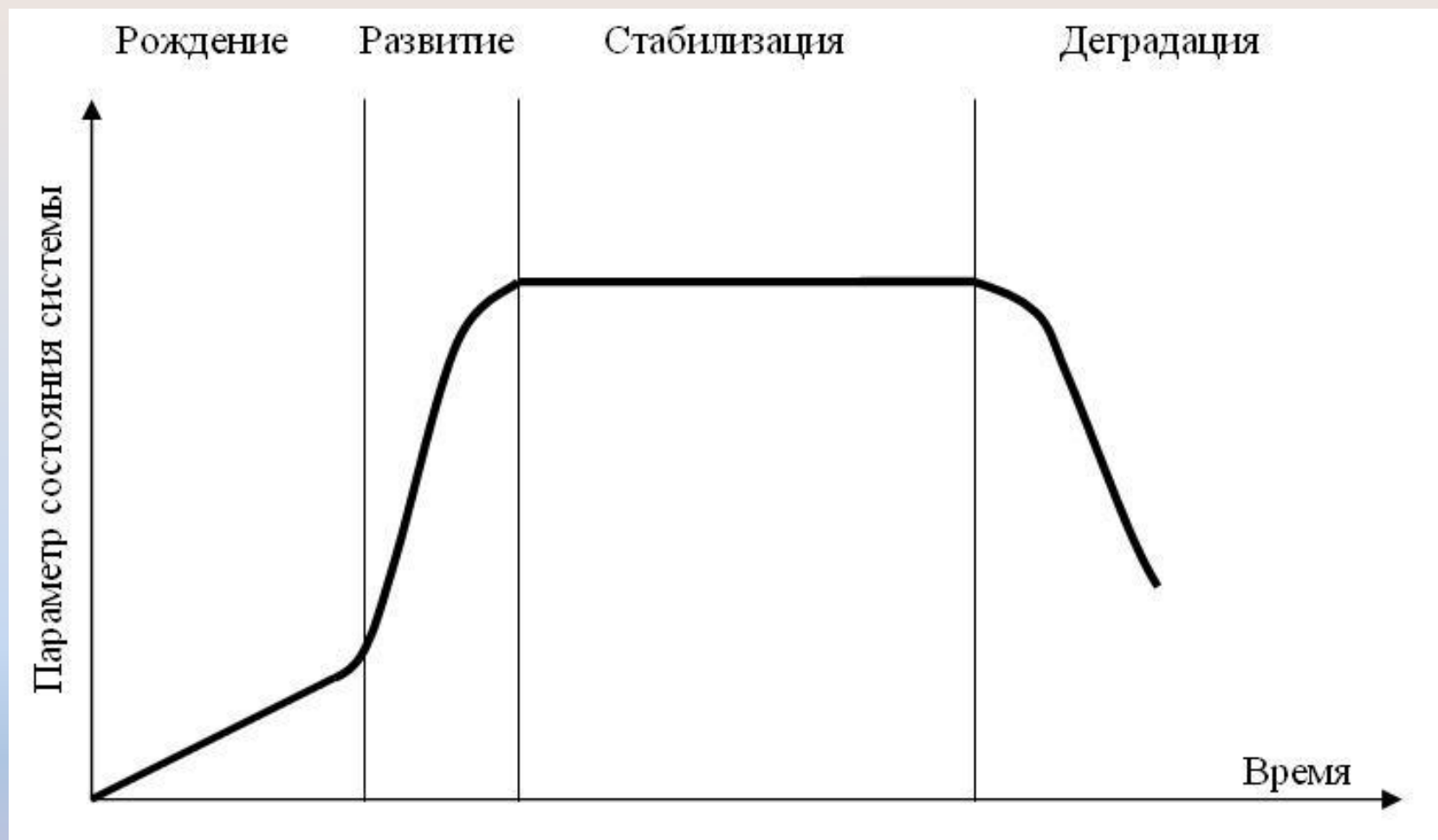
Развитие – это

Развитие – это борьба двух противоположных тенденций:
сохранение гомеостаза и поиска новых путей адаптации организационных форм

ГОМЕОСТАЗИС —(от греческого «гомео» – тот же, «стазис» – состояние) рассматривается биологами как способность биологических систем противостоять неглобальным изменениям внешней среды и сохранять состояние равновесия. То есть **возвращаться к своему стабильному состоянию после отдельных локальных изменений внешней среды.**



Четыре этапа эволюции системы



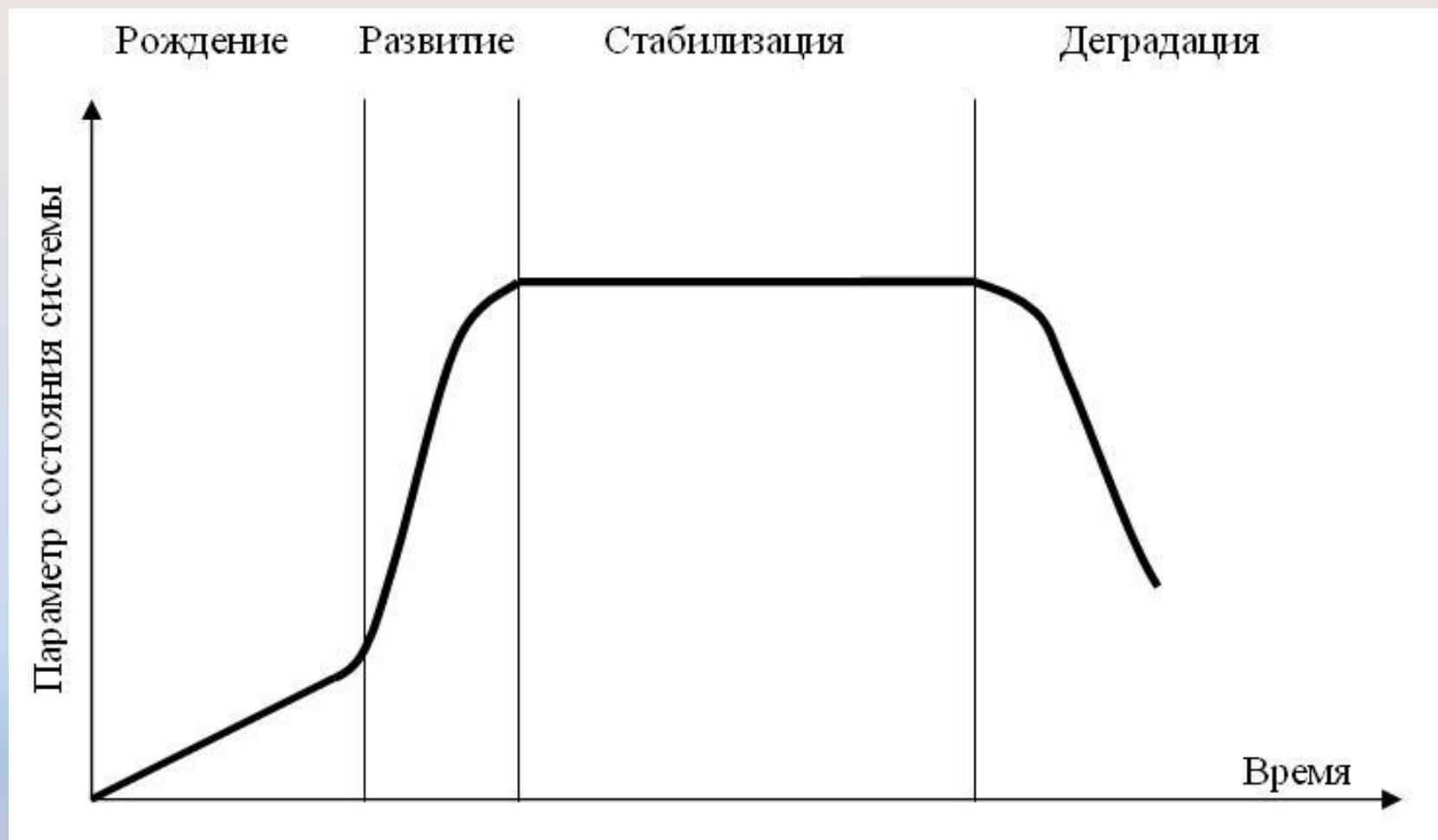
Этапы эволюции рынка

Этапы	Внешняя среда	Социальные структуры (модели поведения на рынке)	Спрос и предложение	Конкуренция	Оптимальная стратегия
1	Формирующаяся среда. Молодой рынок.	Структуры и модели поведения не представлены	Спрос и предложение не сформированы	Не сформирована	?
2	Развивающаяся среда. Растущий рынок.	Рост, изменение, усложнение структур. Формируются «правила игры»	Спрос превышает предложение (мода)	Есть, но не сильная	?
3	Стабилизированная среда. Устойчивый рынок.	Усложнение и стабилизация структур и «правил игры»	Спрос и предложение сбалансированы	Сильная конкуренция	?
4	Деградирующая среда. Депрессивный рынок.	Деградация структур	Предложение превышает спрос	Сильная конкуренция	?

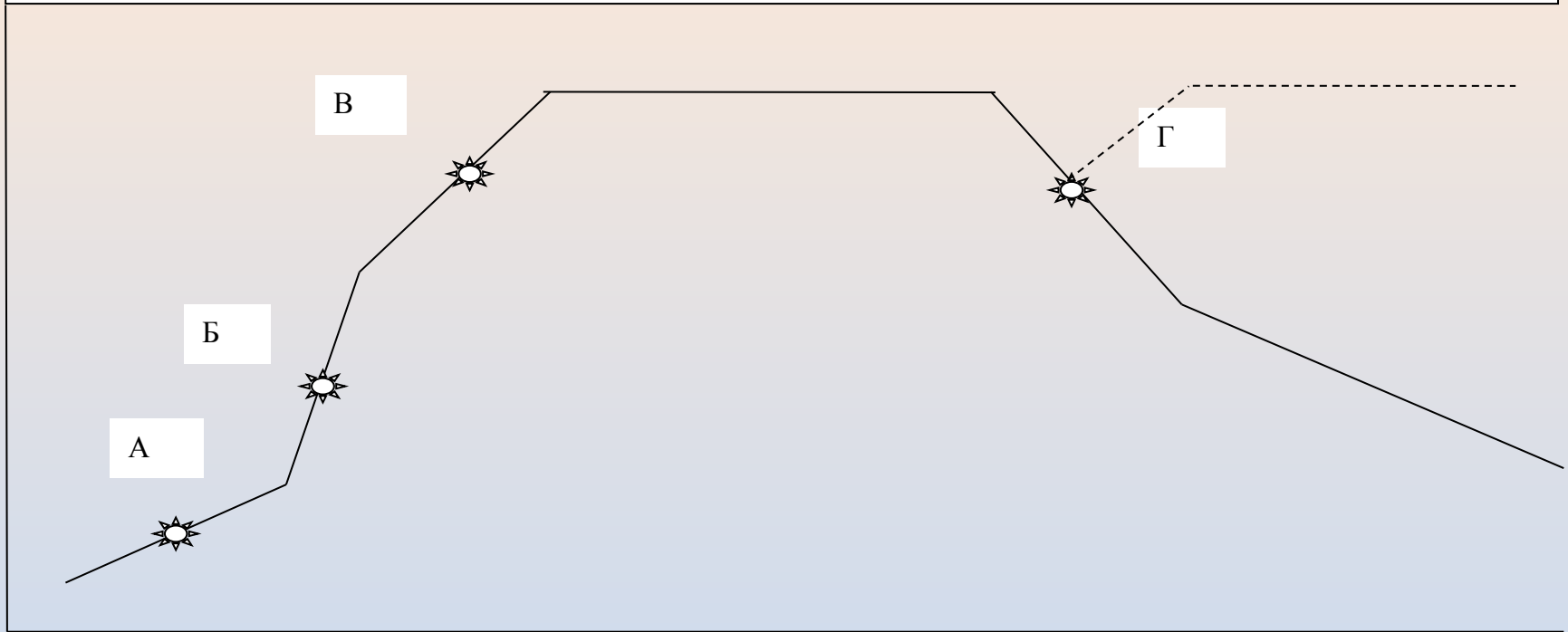
Этапы эволюции рынка

Этапы	Внешняя среда	Социальные структуры (модели поведения на рынке)	Спрос и предложение	Конкуренция	Оптимальная стратегия
1	Формирующаяся среда. Молодой рынок.	Структуры и модели поведения не представлены	Спрос и предложение не сформированы	Не сформирована	Ищи цели и формируй предложение
2	Развивающаяся среда. Растущий рынок.	Рост, изменение, усложнение структур. Формируются «правила игры»	Спрос превышает предложение (мода)	Есть, но не сильная	Достидай цели и уточняй предложение
3	Стабилизированная среда. Устойчивый рынок.	Усложнение и стабилизация структур и «правил игры»	Спрос и предложение сбалансированы	Сильная конкуренция	Снижай издержки и расширяй предложение
4	Деградирующая среда. Депрессивный рынок.	Деградация структур	Предложение превышает спрос	Сильная конкуренция	Уходи или формируй новый рынок

Где находится Ваш рынок?



Жизненный цикл компании



Все жизненные циклы имеют 5 фаз:

Зарождение (эмбриональная)

Детство (выживание)

Юность (захват рынка, экстенсивное расширение)

Зрелость (интенсивное развитие, стагнация)

Умирание (трансформация)



Источники кризисов на разных этапах ЖЦО и стратегии преодоления

Зарождение (эмбриональная)

Организации еще не существует, есть только идея, макет ее воплощения и энтузиазм людей, начинающих дело. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, риск и неопределенность ситуации максимальны, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Источниками кризисов

Отсутствие информации и потенциального спроса, портрета потребителя, оценки конкуренции, предполагаемого объема продаж, и т.п.; отсутствие источников финансирования и мощностей.

Приемлемыми стратегиями

накопление оборотного капитала за счет самофинансирования, использования государственных программ или заказов, примыкание к крупному производителю или ассоциации или участие в крупном уже действующем проекте, интенсивное развитие продукта, если есть непреодолимое конкурентное преимущество.

Источники кризисов на разных этапах ЖЦО и стратегии преодоления

Детство (выживание)

Организация появляется на рынке и в социуме. Цель –выживание путем освоения узкого сегмента. Медленно увеличивается спрос. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, неформальными.

Эта фаза самая опасная из всех и должна быть пройдена максимально быстро.

Источники кризисов:

Слабость управления, маркетинговые ошибки, недостаточность производственных мощностей, текучесть кадров, уходит энтузиазм, а материальная составляющая мотивации еще не рождается; внешняя среда агрессивна: копирование продукта и демпинг конкурентов, неприятие товара рынком или ажиотажный спрос

Стратегии сглаживая кризисов

Производство уникального продукта с высокой ценой и снижающегося или замороженного количества производимой продукции.

Минимизировать затраты, концентрировать ресурсы, активизация человеческого капитала, авторитарная система и командный дух.

Источники кризисов на разных этапах ЖЦО и стратегии преодоления

Юность (захват рынка) Цель – максимально возможный захват сегмента рынка. Резкий рост и затем, замедление темпов продаж. Увеличиваются финансовые потоки. Возрастает объем работ и масштаб задач. Появляются марка, брэнд, репутация и имидж. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Этот этап называют «золотым веком» организации.

Источники кризисов:

Конкуренция и демпинг, негативные социально-демографические тренды, неправильная оценка рынка;

Нехватка мощностей, технологическое отставание, недостаток профессионализма для развития, стандартизация процессов и рождающаяся авторитарная МОП.

Стратегиями

на этом этапе являются: горизонтальная и вертикальная интеграция, интенсивное развитие компании и продукта, агрессивный маркетинг, франчайзинг, бэнч-маркинг, диверсификация.

Источники кризисов на разных этапах ЖЦО и стратегии преодоления

Зрелость (стагнация)

Финансовые потоки максимальны. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Начинается тотальная экономия, в том числе, на заработной плате, сырье. Развивается халтура и иждивенчество. Начинается сворачивание рынка и уход потребителя.

Авторитарная МОП.

Проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. Связанны с самой организацией.

Источниками кризиса:

Резкое падение качества продукции и информации, старение производства и технологий, уход специалистов – разрушение человеческого капитала, бюрократизация, халтура и безответственность. Развития нет, творчество больше не нужно. Сильные стороны в основном только количественные, слабые – качественные. Резервов больше нет. Все капиталы компании активированы, растет износ.

Стратегии:

Перепрофилирование или продажа бизнеса, вертикальная интеграция, экспансии на рынки большего территориального масштаба, сворачивание рынка, добровольное банкротство с переливом капитала

Источники кризисов на разных этапах ЖЦО и стратегии преодоления

Умирание (трансформация) Сама по себе фаза является системным кризисом. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Разрушается внутренняя среда, а внешняя крайне агрессивна. Обостряются все проблемы, все участники рынка становятся кредиторами для организации, а дебиторы не платят по обязательствам. Продажа бизнеса возможна только по остаточной стоимости и в короткое время. Потенциального капитала больше нет. Активы максимальны и изношены.

Источники кризиса:

Отсутствие ресурсов, износ, разложение рабочего климата в коллективе, отсутствие рынка.

Стратегия:

Изменение приоритетов деятельности, либо реструктуризация самой организации, либо внешняя поддержка и свежая струя. Если организация не сможет преодолеть этот рубеж, она неизбежно погибнет. Те, кто смогут преодолеть, самообновляются и переходят к следующему циклу. На 3 и 4 фазах интенсивное и экстенсивное развитие могут меняться местами.

Анализ состояния компании по фазам жизненного цикла

1. На листе бумаги изображаем пятифазный график жизненного цикла с разбиением его на фазы
2. Анализируем «индикаторы» в жизни компании в прямом и косвенном виде
3. Помним, что как правило компания не находится на одной фазе жизненного цикла ВСЯ ЦЕЛИКОМ - у ее подразделений, функций и подсистем будут разные фазы ЖЦ
5. Во время анализа обратить внимание на то, что все индикаторы, являются либо потенциалом развития компании, ее недоиспользованным резервом
Либо - кризисным потенциалом компании, подлежащим чистке, ликвидации или трансформации.
Таким образом, простейшая схема раннего антикризисного управления будет следующей:
Трансформировать или ликвидировать кризисный потенциал
Высвободившиеся ресурсы "перелить" в развитие

SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
Слабые стороны	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»

Системный кризис

Системный кризис — это разрушение внешней и внутренней среды организации. Это хаотическое состояние, являющееся следствием **износа систем (всех видов капитала)** компании, ведущее к гибели или трансформации систем

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

1. Кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
2. Кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
3. **К кризисам можно и необходимо готовиться;**
4. Кризисы можно смягчать;
5. Управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
6. Кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми

Если бы знал, где упадешь – соломки бы
подстелил
(народная мудрость)

Горизонты планирование и линия времени

Какова Ваша личная временная перспектива?

На какой период Вы планируете будущее вашей семьи?

На какой период происходит бизнес планирование в Вашей организации?

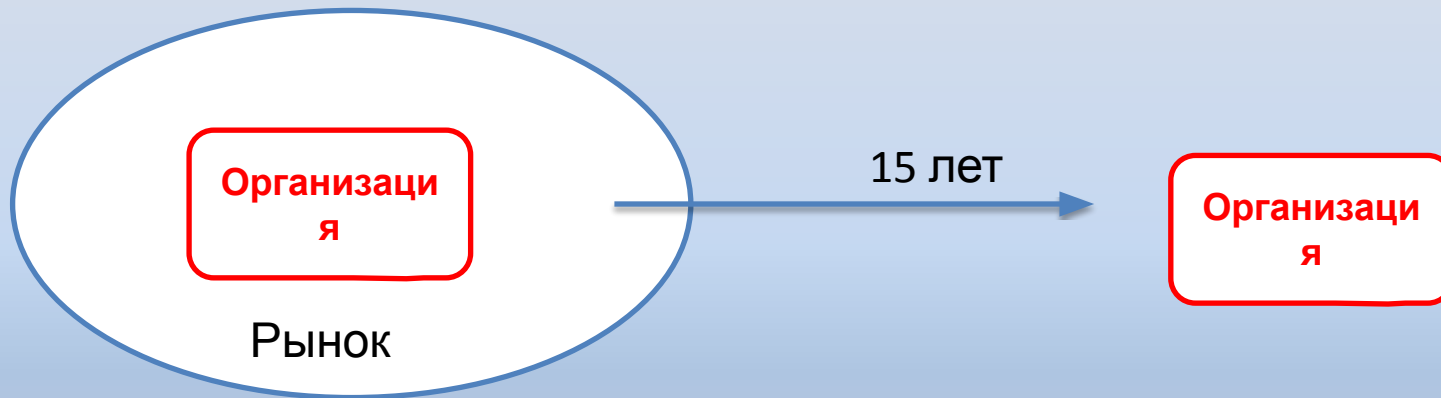
Какова идеальная временная перспектива планирования бизнеса?



Гибкий путь и фиксированная цель

Тренды рынка и вектор компании

- Увеличение скорости
- Управление большими массивами информации
- Автономные источники питания
- Внимание к эмоциональной сфере
- Оцифровка и дивайсизация
- Развитие централизованных сервисов
- Приоритет комплексных решений (коробка)



Возраст бизнеса и горизонт планирования

Согласно исследованию итальянских экономистов, самые богатые семьи сегодняшней Флоренции — потомки богатейших флорентийских семей, живших в городе на реке Арно почти 600 лет назад.

На планете несколько сотен семейных компаний старше 200 лет

Десять лет назад самой старой компанией на планете считалась японская строительная фирма **Kongo Gumi**

Она продолжает работать и сейчас, но из разряда семейных, увы, вышла. Основал семейный бизнес плотник Сигемицу Конго, приехавший в Осаку в конце VI века вместе с семьей и многочисленной родней из корейского королевства Пэкче. Он строил в древней столице Японии храм Ситэннодзи, один из старейших буддийских храмов в стране. Строительство, началось в 578 году.

Kongo Gumi специализировалась на возведении религиозных сооружений, и эту специализацию конговцы сохранили до наших дней.

Журнал «Деньги» 10.2016 статья «Бизнес как семейная ценность»



Виды капитала составляющие совокупный капитал организации

Человеческий капитал (ЧК)



Основные средства (ОС)



Интеллектуальный капитал (ИК)



Оборотный капитал (ОК)



Износ любого вида капитала снижается с помощью мероприятий по мере его **возникновения**, а не накопления – в компании должна **постоянно протекать работа над снижением износа и его ликвидации по мере возникновения**

Человеческий капитал

Первым возникает износ человеческого капитала (ЧК)

Компания замедляет или останавливает развитие и строит механизмы регенерации ЧК (работу с резервом, систему профессиональной переподготовки, социальную адаптацию, систему развития людей, мотивацию, подготовку дублирующего состава и др.).

Менять ЧК можно – только в случае развитого и мощного процессинга и простых работ. Во всех других случаях ЧК – залог выполнения неформализованных и сложных операций в системе. Кроме того, человеческий капитал обеспечивает преемственность совокупных знаний компании следующими поколениями работников. Так что частая или постоянная замена ЧК не только формирует хищнический подход к нему, но и с точки зрения бизнес-процесса мало эффективна.



Основные средства

Износ ОС будет тем интенсивнее, чем интенсивнее их эксплуатация. То есть, чем интенсивнее захват рынка компанией на фазе III – тем быстрее изнашивается ОС

Менять ОС – можно брать ОС в лизинг. Но только новые ОС
Тогда старый ЧК будет работать на новых ОС

Если когнитивный разрыв между видами капитала позволит это сделать, то есть если люди смогут быстро освоить новое оборудование и не позволят при это продуктивности и эффективности основных процессов упасть до 0 в процессе освоения нового



Интеллектуальный капитал

Каким образом накапливается?

Каким образом проверяется на актуальность и соответствие рынку?

Каким образом фиксируется (риски – текучки и ухода технологий)?

Каким образом передается?

Каким образом используется?

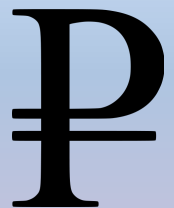


Оборотный капитал

Оборотный капитал - это разница между текущими активами и текущими (краткосрочными) обязательствами **предприятия**, организации. Величина **оборотного капитала** отражает сумму средств, принадлежащих предприятию (организации) в его текущих активах, и является важной характеристикой финансовой устойчивости

Оценка доходности (маржинальности) компании путем сравнения расчетной или имеющейся на сегодняшний момент доходности с процентной ставкой самого низкодоходного банковского вклада в регионе (стране, мире) – с одной стороны; и темпами роста цены (стоимости) акций "голубых фишек" молодого и растущего фондового рынка – с другой стороны.

Компания только в том случае подлежит антикризисному управлению, если доходность (маржинальность ее схемы) будет выше минимальной ставки банковского процента. То есть, помещение капитала в бизнес данной компании рациональнее, чем размещение того же капитала на депозите банка



Резервы и активы

Резервы, в отличие от активов, не работают, не изнашиваются и не приносят прибыли

Резервы - деньги, ценные бумаги, земля и драгоценные металлы

Пассивы – (как и резервы, не работают). Но они изнашиваются и приносят убытки. Это здания и сооружения, которые построены, но не запущены и висят на балансе системы. Они простаивают, технически изнашиваются, занимают землю, которую можно было бы пустить в оборот. Это обученные, но не использующиеся в меру своей квалификации люди. Это готовое к установке оборудование, которое валяется на заднем дворе. Запасы сырья и материалов, заключенные нереализуемые контракты, новый бизнес, который не функционирует... При антикризисном управлении от пассивов нужно либо избавиться (продать, ликвидировать, выбросить), либо активизировать их и превратить в резервы

Активы – ресурсы контролируемые предприятием и создающие прибыль

Резервные деньги

Резервные деньги могут просто лежать на счетах: у самой компании, другой компании в «сэндвиче» и т. п. Чтобы предотвратить инфляцию, то есть основной вид износа денежной массы, требуется составить определенный монетарный портфель. Его структура должна быть адекватна структуре уполномоченного банка той страны, где находится компания, — банка, который выпускает национальную валюту

Структура резервов и денежной массы уполномоченного банка России — Центробанка — представлена евро, долларом, рублем и фунтом. Однако кроме них портфель компании можно сбалансировать новой азиатской валютой, когда она появится, валютами стран, не входящих в ЕС, а также валютами развивающихся стран Латинской Америки и Африки, если там начнется экономический рост



Ценные бумаги

Второй вид резерва — ценные бумаги

Отечественный рынок которых за последние годы существенно окреп. Конечно, для работы на этом рынке требуется зрелость, прежде всего духовная и личностная.

Это рискованные операции — а менеджмент должен доверять своему финансисту или самому себе, если своими руками осуществляет такие операции



Земля как резерв

В стране еще достаточно вполне доступной земли, которая никогда не будет дешеветь

Конечно, есть риск — частная земля может подвергнуться национализации.

С другой стороны, национализации в нашей стране может подвергнуться все что угодно; если бояться этого, лучше вообще не вести здесь бизнес.



Драг. металлы

Четвертый ресурс, который абсолютно безопасен и стоимость которого всегда растет, — драгоценные металлы: золото, платина, палладий. Драгоценные камни как таковые в России хождения не имеют, но могут быть и другие предметы накопления: картины, раритеты и т. д. Это статичная группа резервов, которая обеспечивает устойчивость.



Потоки накопления и потребления

Накопление для накопления

резервы в чистом виде —
земля, золото, деньги и
ценные бумаги

Накопление для потребления

масштабные проекты: новые
бизнесы, здания и
сооружения, холдинговые
структуры

потребления для потребления

Активы, оборотные средства

Потребление для накопления

Краткосрочные программы
развития.

Тренинги персонала.

Внедрение системы управления
качеством Мелкая инноватика —
все случаи, когда от потребления
«сейчас» мы получим накопление
ресурсов «потом»

Внутренние деньги должны быть дороже
заемных

Управление изменениями



Изменения – есть Жизнь!

До Генри Форда для сборки автомобилей пользовались стендовой сборкой
Форд предложил конвейер – с тех пор это самая успешная модель
производства.

Не все, что дошло до нас без изменений - хорошо.

Приведите примеры из своей
жизни,
когда изменения, вначале казались
потерей, а потом добавляли
энергию



Самая трудная вещь на свете — это
думать своей собственной головой.
Вот, наверное, почему так мало
людей этим занимаются

— Генри Форд
& quotero.ru

8 этапов организационных преобразований по Д. Коттеру

1

- Внушение людям ощущения необходимости перемен

2

- Создание команды реформаторов

3

- Разработка концепции нового будущего

4

- Пропаганда новой концепции будущего

5

- Устранение препятствий. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

6

- Получение скорых результатов и промежуточных побед

7

- Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

8

- Укоренение изменений в корпоративной культуре