

Сессия 2: Антикризисный анализ



Антикризисный анализ

Что такое кризис?

Диагностика кризисов на предприятии - это совокупность методов, направленных на выявление проблем – слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности.



Антикризисный анализ

Цели диагностики

- ✓ Оценка деятельности предприятия с точки зрения получения общего управленческого эффекта, определение отклонений, фактических параметров системы от плановых
- ✓ Оценка функционирования предприятия в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов

Упражнение 1.2 страница 9





Правила

1. Проведите границу между большими и маленькими проблемами
2. Определите свои основные цели
3. Отказ от стремления к совершенству
4. Уберите заведомо плохие варианты
5. После принятия решения воплощайте его, не допуская сомнений
6. Перед принятием решения установите для него временной интервал

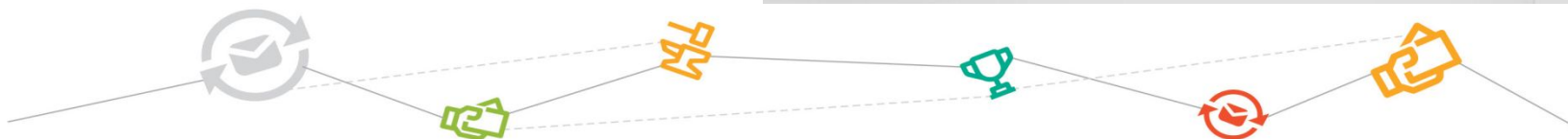


Антикризисный анализ

Правила анализа

Проведите границу между большими и маленькими проблемами

Каждой проблеме уделите столько внимания, сколько она на самом деле заслуживает



Антикризисный анализ

Правила анализа

Определите свои основные цели

Ваши цели определяют приоритеты при принятии решений. Если решение, которое Вы собираетесь принять, способствует прогрессу Ваших основных целей, то это решение необходимо реализовать на практике. Зная свою конечную цель гораздо легче оценить тот вариант, который поможет Вам её реализовать, и отказаться от неподходящего варианта.



Антикризисный анализ

Правила анализа

Отказ от стремления к совершенству

Желание достигнуть совершенства в большинстве случаев является обратной стороной неуверенности в себе. Вспомните правило 80/20: инвестируйте 80 % своего времени на создание проекта (и запускайте его в работу), а оставшиеся 20 % оставьте на последующие улучшения. К тому же, если решение не будет иметь большого значения в Вашей жизни год или два спустя (см. Правило 1), то не имеет значения, как Вы его реализуете, хорошо или идеально – разница между этими вариантами никогда не создаст долгосрочных улучшений.

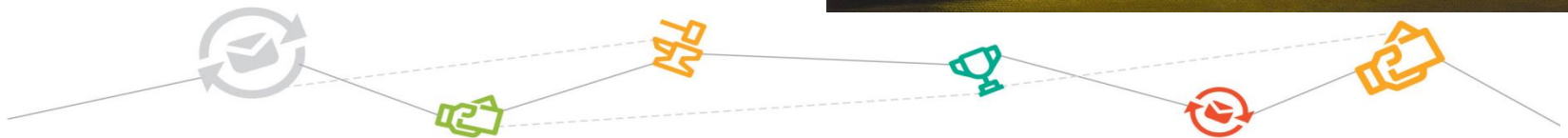


Антикризисный анализ

Правила анализа

Уберите заведомо плохие варианты

Из всего потока вариантов устранили все те, которые не ведут к достижению цели (см. Правило 2), чтобы сделать остальные проще для



Антикризисный анализ

Правила анализа

После принятия решения воплощайте его, не допуская сомнений

Если решение принято – не оглядывайтесь, если не можете выбрать из нескольких вариантов – выберите один и больше не сомневайтесь. Просто воплощая решение в жизнь, контролируйте процесс и допускайте возможность внесения обоснованных изменений и улучшений.

ВАШЕ благополучие
зависит от ваших
РЕШЕНИЙ!

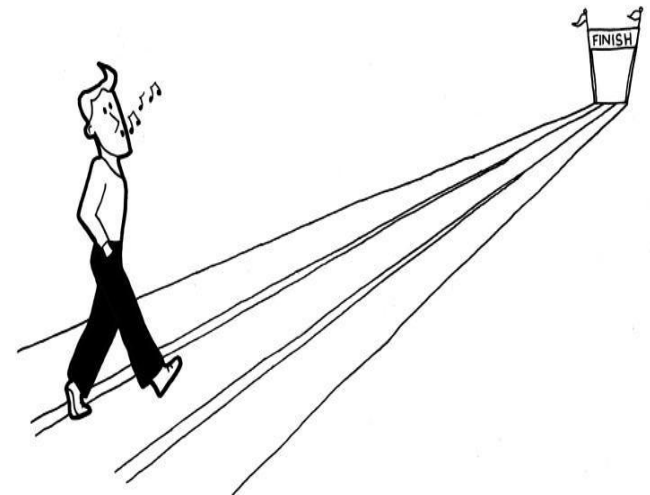


Антикризисный анализ

Правила анализа

Перед принятием решения установите для него временной интервал

В соответствии с законом Паркинсона «Работа заполняет все время, отпущенное на нее»: отведете на принятие решения 15 минут – успеете за 15 минут, отведете 30 минут – уложитесь в 30 минут и так далее.



| №п/п | Наименование проблемы | Методы решения проблемы | Сроки реализации | Исполнитель |
|------|-----------------------|-------------------------|------------------|-------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

Таблица 1.6 страница 14



Антикризисный анализ

План развития системы анализа бизнеса

Каким образом своевременный анализ деятельности предприятия мог бы улучшить показатели его функционирования? Начните, к примеру, с составления своего плана действий. Укажите в плане:

1. с трудностями Вы сталкиваетесь в области анализа бизнеса?
2. можно разрешить каждую из проблем?
3. разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
4. Вы планируете разрешить каждую проблему?



Антикризисный анализ

Антикризисное управление. Стадии.

Первая стадия кризиса, часто скрытая, — это падение эффективности капитала, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития. Антикризисное решение этих проблем может лежать как в области пересмотра стратегии фирмы и реструктуризации предприятия, так и её тактики, ведущей к снижению издержек, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда и т.п.

Вторая стадия кризиса — появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия.



Антикризисный анализ

Антикризисное управление. Стадии.

Действия. Кризис ликвидности означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

Реструктуризация предприятия и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют экстренных мер по изысканию средств для их осуществления. В случае непринятия таких оперативных мер наступает кризис ликвидности и банкротство. Например, реализация части производственных запасов, материалов, незавершенного производства ниже себестоимости в иной период была бы не оправдана, а в данной ситуации действенная, экстренная мера.



Антикризисный анализ

Антикризисное управление. Стадии.

Действия.

Четвертая стадия — состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации финансовая несостоятельность нейтрализуется через процедуру банкротства.



Антикризисный анализ

Процесс выбора антикризисной стратегии

Этап 1. Финансовая аналитика состояния предприятия на текущий момент. Проведение детального анализа финансового положения компании не меньше, чем за три года до даты отчета.

Этап 2. Расчет финансовых показателей угрозы банкротства. Если же финансовый анализ показывает неплохие результаты и можно говорить о том, что состояние компании стабильно, составляют прогнозный баланс работы фирмы в будущем.



Антикризисный анализ

Процесс выбора антикризисной стратегии

Этап 3. Построение кривой жизненного цикла. Определение текущего положения предприятия на этой кривой. Благодаря информации о положении компании на данный момент можно провести финансовый анализ сегодняшнего состояния предприятия.

Этап 4. Выбор стратегии антикризисного управления. Проводят, основываясь на всех изученных данных и теоретических посылах.



Антикризисный анализ

Виды антикризисных стратегий

1. Восстановительная стратегия – быстрое выявление и устранение источников слабости организации.
2. Стратегия активного приспособления – создать новый продукт или вытеснить тех, кто нам мешает.
3. Стратегия консервативного поведения – «Все хорошо. Все чудно. Развиваемся дальше». Производим диверсификацию, сохраняя свои прежние позиции.
4. Стратегия отступления – свертывание производств.



Антикризисный анализ

Виды антикризисных стратегий

5. Функциональные стратегии:

5.1 Антикризисная маркетинговая стратегия

5.2 Антикризисная производственная стратегия

5.3 Антикризисная кадровая / управленческая стратегия

5.4 Антикризисная финансовая стратегия



Антикризисный анализ

Антикризисное управление



План действий



1. С какими трудностями вы сталкиваетесь в области анализа бизнеса?
2. Как можно разрешить каждую из проблем?
3. Кто разрешит каждую из проблем? Вы или кто-то еще?
4. Когда вы планируете разрешить каждую проблему?



Спасибо за внимание!

