



ТОМСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



# Антикризисное управление

Варлачева Наталия Валерьевна

2015

Тема 1.

# Кризисы в социально-экономическом развитии



**Антикризисное управление** – это установление контроля над развитием кризиса в социально-экономической системе и приведение ее к уровню нормального функционирования



# Концепция антикризисного управления

- ✓ Кризисы в тенденциях на макро- и микро уровнях
- ✓ Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления
- ✓ Ключевые факторы антикризисного управления
- ✓ Человеческий фактор антикризисного управления
- ✓ Зарубежный опыт антикризисного управления

# Концепция антикризисного управления

1. Кризисы в тенденциях на макро- и микро уровнях
2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления
3. Ключевые факторы антикризисного управления
4. Человеческий фактор антикризисного управления
5. Зарубежный опыт антикризисного управления

# 1. Кризисы в тенденциях на макро- и микро уровнях

- Кризисы в социально-экономическом развитии
- Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов
- Государственное регулирование кризисных ситуаций
- Кризисы государственного управления
- Кризисы в управлении организацией (фирмой)

## 2. Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления

- Основные черты антикризисного управления
- Диагностика кризисов в процессах управления
- Маркетинг в антикризисном управлении
- Стратегия и тактика антикризисного управления
- Банкротство и решение проблем его проявления

### 3. Ключевые факторы антикризисного управления

- Риски в антикризисном управлении
- Инновации в антикризисном управлении
- Инвестиции в антикризисном управлении
- Технологии антикризисного управления



## 4. Человеческий фактор антикризисного управления

- Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении
- Антикризисное управление персоналом организации
- Менеджер по антикризисному управлению

# Две тенденции существования социально-экономической системы

- ✓ **Функционирование** – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, существенные характеристики социально-экономической системы.
- ✓ **Развитие** – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность социально-экономической системы в условиях изменяющейся среды.

**Кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнедеятельности в окружающей среде

### **Кризис имеет:**

- Причины
- Характер
- Последствия

# Причины кризиса

- ❖ **Объективные** – связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации
- ❖ **Субъективные** - отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении
- ❖ **Природные** - характеризующие явления климата, землетрясения и др.

# Возможные последствия кризиса

- **Обновление организации**(разрушение организации)
- **Оздоровление организации**  
(возникновение нового кризиса)
- **Обострение кризиса** (ослабление кризиса)
- **Резкие изменения** (мягкий выход)
- **Преобразование организации**  
(сохранение организации)
- **Долгосрочные изменения**(краткосрочные изменения)
- **Качественные изменения**(количественные изменения)
- **Необратимые изменения**(обратимые изменения)

# Классификация кризисов

- ✓ По масштабам проявления
- ✓ По проблематике
- ✓ По структуре отношения
- ✓ По непосредственным причинам возникновения
- ✓ По предсказуемости
- ✓ По характеру протекания
- ✓ По глубине кризисных явлений
- ✓ По продолжительности

# Классификация кризисов по масштабам проявления

- ❑ **Общие кризисы** - охватывают всю социально-экономическую систему
- ❑ **Локальные кризисы** – охватывают часть социально-экономической системы

# Классификация кризисов по проблематике

- **Макро-кризисы** – кризисы, которым присущи большие объемы и масштабы проблематики
- **Микро-кризисы** – кризисы, охватывающие только отдельную проблему или группу проблем



# Классификация кризисов по структуре отношения

- 1. Экономические кризисы** – отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы
  - **Финансовые кризисы** – это кризисы денежного выражения экономических процессов
- 2. Социальные кризисы** – возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований
  - **Политические кризисы** – это кризисы в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом

# Классификация кризисов по структуре отношения

3. **Организационные кризисы** – это кризисы разделения и интеграции деятельности
4. **Психологические кризисы** – это кризисы психологического состояния человека, проявляющиеся в виде стресса, страха за будущее, неудовлетворенности работой
5. **Технологические кризисы** – это кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях, кризисы технологической несовместимости изделий или кризисы отторжения новых технологических решений

# Классификация кризисов по непосредственным причинам возникновения

- **Природные** – вызваны природными условиями жизни и деятельности человека
- **Общественные** – вызваны общественными отношениями во всех видах их проявления
- **Экологические** – возникшие при изменениях природных условий, вызванных деятельностью человека

# Классификация кризисов по предсказуемости

- **Предсказуемые кризисы (закономерные)** наступают как этап развития, могут прогнозироваться, вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса (потребность реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса)
- **Неожиданные кризисы (случайные)** часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов

# Классификация кризисов по характеру протекания

- ❖ **Явные** кризисы - протекают заметно и легко обнаруживаются
- ❖ **Латентные (скрытые)** – протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны

# Классификация кризисов по глубине кризисных явлений

- **Глубокие** - острые кризисы, которые часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий.
- **Легкие** – мягкие кризисы, которые протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

# Классификация кризисов по продолжительности

- Затяжные кризисы - как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.
- Кратковременные кризисы

# Лекция 2

## Тема 2.

Тенденции возникновения и  
разрешения экономических кризисов



# Сущность экономического кризиса:

1. Перепроизводство товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу
2. Нарушение процесса и условий воспроизводства общественного капитала
3. Массовое банкротство фирм
4. Безработица
5. Другие социально-экономические потрясения

# Причины экономических кризисов

- Научно-технический прогресс
- Цикличность процесса воспроизводства
- «Диспропорциональность» или «неравновесие»
- Психология населения
- Экспансия банковского капитала
- Чрезмерное инвестирование

# Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз:

- Первая фаза – кризис (спад):** сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и банкротств.
- Вторая фаза – депрессия (стагнация):** приспособление хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, обретение нового равновесия.
- Третья фаза – оживление (восстановление):** капиталовложения, рост цен, производства, занятости, процентных ставок.
- Четвертая фаза – подъем (бум):** ускорение экономического развития, нововведения, появление новых товаров и предприятий, стремительный рост капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы.

# Разновидности кризисов

- Циклы Кондратьева: длинноволновые циклы, продолжительностью 40-60 лет. Их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка.

# Разновидности циклов

## □ Циклы Кузнецца:

циклы продолжительностью 20 лет. Их главной движущей силой являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства

# Разновидности циклов

## ✓ Циклы Джаглера:

циклы периодичностью 7-11 лет. Являются итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов.

## Разновидности циклов

### □ Циклы Китчина:

циклы продолжительностью 3-5 лет. Они порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятии.

## Разновидности кризисов:

- Частные хозяйственные циклы:  
циклы, охватывающие период от одного года до двух лет. Существуют в связи с колебаниями инвестиционной деятельности.



# Особенности экономических кризисов:

- Цикличность
- Поступательный характер развития
- Движение по спирали

# Виды экономических кризисов

□ Нерегулярные:

1. промежуточные
2. частичные
3. отраслевые
4. структурные

# Виды экономических кризисов

- Регулярные или периодические:
  1. дают начало новому циклу
  2. охватывают все сферы экономики
  3. достигают большой глубины
  4. отличаются продолжительностью

# Лекция 3

## Тема 3. Кризисы в развитии организации

# Организация имеет циклическую тенденцию развития

В цикле выделяют пять этапов:

- Эксплерентный
- Пациентный
- Виолентный
- Коммутантный
- леталентный

# На каждом этапе фирму характеризуют:

- Условия создания
- Ключевые принципы организации
- Факторы развития
- Причины кризиса

# Эксплерентный этап

- Этап зарождения фирмы в рыночной экономической среде
- Формирования первоначальной структуры фирмы
- Этап латентного развития будущей целостности

# Условия создания

- Наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости
- Наличие специалистов (инноваторов), заинтересованных в реализации идеи
- Перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе данной идеи



# Ключевые принципы организации

- Выживает только сильнейший
- Хорошо только то, что плохо конкуренту
- Демократия хороша там, где она необходима

# Факторы развития

1. Фанатизм лидера
2. Сплоченность коллектива вокруг его лидера
3. Мобильность и гибкость перехода к радикальным новациям
4. Минимальный управленческий аппарат
5. Простые организационные связи
6. Интеллектуальный продукт имеет большую значимость

# Причины кризиса

- Чрезмерный фанатизм лидера и его неумение идти на компромисс
- Попадание в коллектив другого лидера или интригана
- Ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых)
- Большая зависимость от рыночной конъюнктуры (неподготовленность рынка к новым продуктам, услугам)

# Причины кризиса

- Слабые кредитные возможности
- Перегрузки
- Условия труда и социальное обеспечение значительно хуже, чем на более крупных предприятиях
- Сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность

# Пациентный этап

- Этап завоевания фирмой какого-либо сегмента рынка
- Упрочение рыночных позиций
- Выработка конкурентной стратегии
- Повышение роли маркетинга в управлении фирмой

# Условия создания

- Наличие новых изделий (товаров, услуг), проверенных рынком
- Наличие специалистов заинтересованных в завоевании рынка
- Наличие необходимых инвестиций
- Перспективы производства и сбыта продукции

# Ключевые принципы организации

- Выживает только сильнейший
- Хорошо только то, что плохо конкуренту
- Демократия хороша там, где она необходима

# Факторы развития

1. Наличие группы лидеров(энтузиастов), 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 организационные связи, в особенности в начале существования фирмы данного типа
5. Небольшой управленческий аппарат



# Факторы развития

6. Значительная взаимозаменяемость специалистов
7. Изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности фирмы
8. Творческая атмосфера в коллективе
9. Интеллектуальный продукт значителен
10. Умение формировать потребности рынка исходя из своих потребностей

# Причины кризиса

- ❖ Появление значительных разногласий в коллективе
- ❖ Организация в коллективе другой инициативной группы
- ❖ Ограниченность ресурсов и прежде всего трудовых, способных перестраиваться в ходе жизнедеятельности фирмы
- ❖ Зависимость от рыночной конъюнктуры
- ❖ Неумение формировать потребности рынка исходя из своих возможностей

# Причины кризиса

- ❖ Имеющиеся перегрузки в работе
- ❖ Условия труда и неподготовленность производства
- ❖ Удельная заработная плата несколько ниже, чем в виолентах
- ❖ Проблемы превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность
- ❖ Недостаточная техническая оснащенность
- ❖ Недостаточные производственные мощности

# Виолентный этап

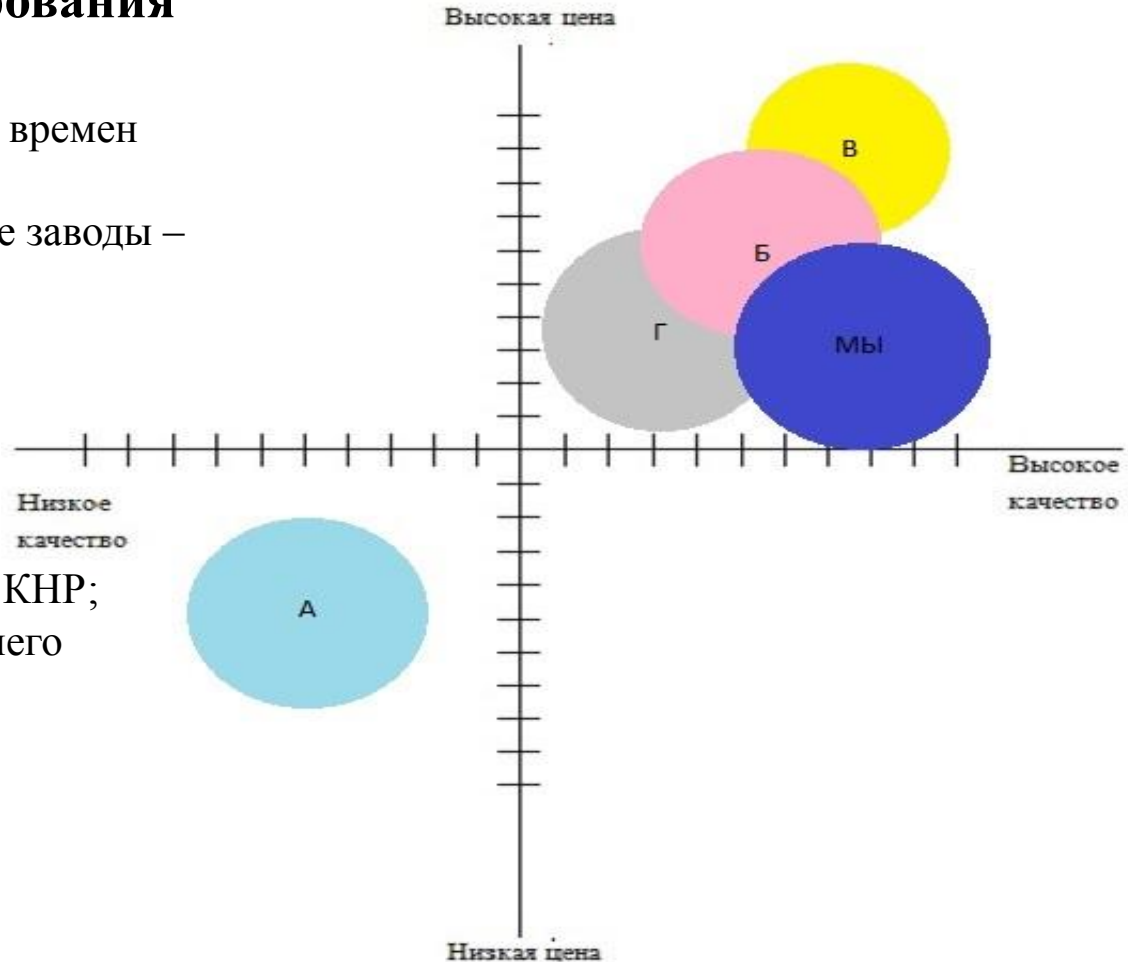
- Этап зрелого состояния организации
- Этап устойчивого положения на рынке
- Этап высокой конкурентоспособности



# Карта позиционирования

А – Заводы – производители времен СССР;  
Б – Современные российские заводы – производители;  
В – Европейские заводы – производители;

Г – Заводы – производители КНР;  
МЫ – ценовая политика нашего предприятия.



## Схема работы отдела сбыта с потенциальными потребителями



## Затраты на продвижение оборудования конечному потребителю

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Сайт компании	10 000,00
2	Техническая литература (на первом этапе 100 брошюр, каталогов, календарей, ручек и ежедневников)	30 000,00
3	Проведение технических семинаров (2 в год)	30 000,00
4	Реклама в сети интернет (ежемесячно)	80 000,00
5	Реклама в специализированных журналах (ежемесячно)	30 000,00
6	Объезд и предложение продукта конечному потребителю	400 000,00
Итого затрат на продвижение в год, рублей		580 000,00



## Производственный план

Наименование	Сумма, руб.
Потребность в оборудовании	396 100,00
Затраты на производство	35 341 400,00
Предоперационные затраты	7 698 333,24
Общепроизводственные расходы	8 226 370,00
Амортизационные отчисления	37 449,00
Зарплата персонала	6 060 000,00

# Производственный план

Наименование работ	окт.15	нояб.15	дек.15	январь.16	фев.16	март16	апр.16
<u>Организация</u> предприятия							
Поиск работников							
Разработка <u>структуры</u> предприятия							
<u>Организация</u> производства							
Встреча с поставщиками							
Закуп I партии сырья и материалов							
Аренда производственного помещения							
Закуп оборудования							
Монтаж оборудования							
Разработка сайта							
<u>Изготовление</u> опытных образцов							
Проведение испытаний							
Получение сертификата соответствия							
Запуск <u>производства</u>							
Изготовление материалов для продвижения							
Поиск дилеров							

## Окупаемость проекта

Показатели	Сумма, руб.
Выручка предприятия	116 100 000,00
Себестоимость товаров	47 151 290,00
Налоги	4 136 922,60
Увеличения себестоимости за счет инфляции	5 893 911,25
Валовая прибыль	68 948 710,00
Чистая прибыль	58 917 876,15

Срок окупаемости проекта составит  $\approx 10$  месяцев.

Спасибо за внимание!