

О. Ю. Бирюкова, Л. А. Бочкова

# **ПРИЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

учебное пособие



**Л. А. Бочкова  
Олеся Бирюкова**

# **Приемы антикризисного менеджмента**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165576](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165576)*

*Приемы антикризисного менеджмента: Дашков и Ко; 2008*

*ISBN 978-5-91131-691-4*

## **Аннотация**

В книге рассмотрены вопросы финансовой диагностики кризисного состояния предприятия, прогнозирования и планирования результатов его хозяйственной деятельности, разработки антикризисной стратегии. Данная книга предназначена для ознакомления студентов, слушателей курса повышения квалификации с современными принципами и методами диагностики кризиса на предприятии, также книга будет интересна руководителям предприятий и предпринимателям, заинтересованным в стабильной работе фирмы.

# Содержание

Глава 1	4
1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного менеджмента	4
1.2 Виды и типы кризисов	16
1.3 Отраслевые кризисы	23
1.4. Кризис предприятия	32
Конец ознакомительного фрагмента.	46

# **Глава 1**

## **Антикризисный менеджмент**

### **1.1. Понятие, цели и задачи антикризисного менеджмента**

Антикризисный менеджмент в последнее время стал одной из наиболее важных областей деятельности, изучением кризиса и путей его преодоления стали заниматься вплотную. Антикризисный менеджмент требует тщательного изучения и включает в себя множество аспектов.

**Понятие** «антикризисный менеджмент» имеет несколько смыслов в зависимости от того, как расставлены акценты.

В западной литературе под этим термином понимается определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом при котором становится вопрос существования. Экономисты характеризуют данную деятельность увеличением использования мер и способов на предприятии, необходимых для борьбы с кризисной ситуацией. Многие исследователи отмечают здесь следующую тенденцию: все внимание переключается главным образом на каж-

додневно возникающие проблемы, которые вместе с тем требуют быстрого реагирования и довольно жестких мер.

В других источниках у авторов иная позиция – это связано с их отношением к кризисам, которые имеют, по их мнению, положительный характер. Здесь антикризисный менеджмент определяется уже как средство для создания приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.

Однако эти определения все-таки связаны с целеполаганием, а понятие антикризисного менеджмента на самом деле шире, сюда следует отнести также профилактику и прогнозирование кризиса. Другими словами, в определение антикризисного менеджмента входит два аспекта: превентивный и антиципативный, т. е. предупреждающий и опережающий.

В любой фирме и организации антикризисный менеджмент должен начинаться с построения системы, включающей качественно-количественный анализ различных ухудшающихся показателей, сигнализирующих о приближении возможного кризиса. Это является первоочередной задачей антикризисного менеджмента.

Возможность антикризисного менеджмента зависит прежде всего от человеческого фактора. Наличие осознанных действий человека является тем фактором, который позволяет находить возможные варианты выхода из кризисных ситуаций, направлять усилия на преодоление наиболее

сложных проблем и использовать накопленный опыт.

Помимо этого, необходимы определенные знания в сфере экономических систем, в частности их циклического развития. Без этого невозможно предсказать наступление кризиса, а неожиданное его возникновение, которое считается наиболее опасным, может в таком случае и вовсе серьезно дестабилизировать состояние предприятия.

**Цели** антикризисного менеджмента в целом вытекают из определения. Однако нужно отметить еще тот факт, что в различных организациях у антикризисного менеджмента существуют особые, характерные для данного вида деятельности цели. К примеру, если рассматривать антикризисное управление в экологических организациях, то здесь цель – не допустить или свести к минимуму отрицательное воздействие на окружающую среду и человека путем изменения технологий, поиска новых и т. д. А если рассмотреть атомные технологии, то здесь речь пойдет о повышении квалификации персонала, техническом усовершенствовании и т. д.

**Задачи** антикризисного менеджмента можно объединить в следующие группы.

1. Прогнозирование предкризисных состояний. Именно предкризисных, поскольку своевременное обнаружение позволит выровнять ситуацию и не понести больших потерь. Это довольно сложно, так как необходимо распознать самые первые признаки, зачатки кризиса, что иногда проблематично. Но это действительно необходимо, потому что является

одной из мер по предотвращению кризиса.

2. Экономическое обоснование применяемых программ.

3. Определение средств и методов менеджмента в условиях кризисных ситуаций. Сюда относятся прежде всего методологические задачи.

4. Дифференциация технологий менеджмента. В антикризисном управлении большую роль играют анализ и оценка кризисных ситуаций, поиск требуемой информации и разработка решений. Все это требует времени, определенной квалификации сотрудников, доступности информации и т. д. Сюда же можно отнести и разработку инновационных стратегий, с помощью которых предприятие может выйти из кризиса.

5. Разработка селекции персонала и исследование конфликтологии, конфликт является неотъемлемой частью кризисных ситуаций.

Во многих источниках **функции** и **задачи** антикризисного менеджмента отождествляются. Это не совсем корректно, поскольку задачи определяют направление менеджмента, а функции отражают предмет управления и определяют его результат и эффективность. В целом функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы принимать те меры, которые приведут к положительным результатам в преддверии, процессе и после кризисной ситуации. Итак, это:

1) предкризисный менеджмент;

- 2) менеджмент в условиях кризиса;
- 3) меры по выходу из кризиса;
- 4) стабилизация неустойчивых положений;
- 5) минимизация потерь и упущенных возможностей;
- 6) своевременное принятие необходимых мер и решений.

Предметом воздействия антикризисного менеджмента считаются вопросы и факторы, касающиеся кризисных ситуаций.

По мнению большинства экономистов, любое управление должно быть на какой-то процент антикризисным и немедленно становиться таковым в момент наступления кризиса.

Суть антикризисного менеджмента можно выразить в следующем:

- 1) кризисы можно прогнозировать, ожидать и провоцировать;
- 2) кризисы в определенной степени можно ускорять или, наоборот, замедлять;
- 3) кризисы можно смягчать;
- 4) для полноценного управления в период кризиса необходимы особые знания, наличие опыта и определенной подготовки;
- 5) кризисными процессами в определенных размерах можно управлять;
- 6) целенаправленные действия по выходу из кризиса способствуют ускорению этого процесса и минимизации отрицательных последствий.



Вообще, все процессы, которые имеют место на предприятии или в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые – это процессы, которые поддаются воздействию вследствие изменения их направления. Неуправляемые процессы не изменяются ни под каким воздействием и протекают по своим внутренним законам.

Эти две группы находятся в определенном соотношении и имеют свою динамику, что, кстати, отражает технику управления и ее эффективность.

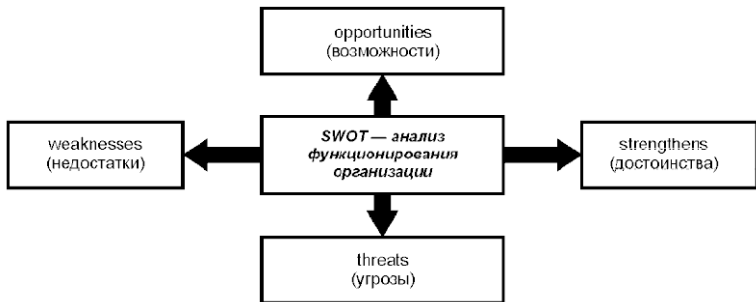
В некоторых случаях управляемые процессы могут стать неуправляемыми, что является отрицательным показателем. Преобладание неуправляемых процессов является одной из причин кризисов и показателем несостоятельности аппарата управления. Однако слишком большой процент управляемых процессов также может привести в итоге к кризису.

Очень важно определить возможную управляемость процессом, что является одной из задач антикризисного менеджмента. «Невидение» тех процессов, направлением которых можно управлять, также ведет к кризису. Более того, такие ситуации могут стать стихийными. Кризис может возникнуть и в том случае, если началось активное управление неуправляемыми процессами без какой-либо схемы или стратегии. Здесь будет большая трата ресурсов – как экономических, так и человеческих.

Поэтому так важно организовать антикризисный менедж-

мент на должном уровне и поддерживать его. Это связано еще и с тем, что с течением времени происходит нарастание темпов и сложности процессов на предприятии, т. е. происходит развитие деятельности, а следовательно, и управления. Для того чтобы управление было эффективным, оно должно опережать развитие, что потребует его усложнения и реорганизации. Но в определенный момент должно наступить замедление темпов и накопление потенциала для следующего этапа.

Итак, основой антикризисного менеджмента являются разработка и практическая реализация мер, направленных на преодоление компанией кризисной ситуации. Поиск и выбор этих мер является довольно сложным процессом, поскольку требует значительных затрат времени и ресурсов, а они как раз обычно бывают сравнительно скромными. Проблема нехватки времени также является довольно ощутимой, поскольку приходится решать множество разноименных вопросов в очень сжатый промежуток времени. Прежде всего необходимо провести анализ реальных возможностей. Одним из наиболее эффективных в последнее время считается SWOT-анализ. SWOT – это аббревиатура: strengths (достоинства), weaknesses (недостатки), opportunities (возможности), threats (угрозы) (рис. 1):



*Рис. 1. SWOT-анализ*

При оценке состояния компании или фирмы нужно учитывать ее внутреннюю и внешнюю среду. Внутренние задачи, как правило, решаются быстрее и легче, тем те, которые связаны с клиентами, конкурентами и другими внешними факторами. При составлении антикризисной программы нужно учитывать не только недостатки, но и достоинства организации. При этом важно расставить приоритеты в соответствии с задачами антикризисного менеджмента. При использовании SWOT-анализа нужно учитывать следующие его особенности:

- 1) все данные рассматриваются в динамической структуре, чтобы вовремя заметить отклонения;
- 2) исследование внешней среды для выявления новых возможностей и использования их для упрочнения позиций компании;
- 3) принятие во внимание изменений в программах конку-

рентов, введения ими новых методологических программ.

С течением времени антикризисный менеджмент должен все в большей степени характеризоваться **эффективностью**. Она в свою очередь характеризуется уровнем смягчения и позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это средствами. Дать оценку такой эффективности в каких-то точных расчетных показателях является затруднительным делом, однако ее все же можно проследить при анализе управленческой деятельности, успехов и просчетов.

Ниже приведены основные **факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента**. Их исследование и анализ позволяют добиться более высоких результатов в борьбе с кризисными состояниями.

**1. Профессиональный уровень и подготовка.** Здесь имеются в виду профессиональные знания и навыки. Их нельзя получить в системе общего обучения, только специальная подготовка обеспечит должный уровень.

К сожалению, в нашей стране эта практика сравнительно недавно получила свое распространение, тогда как за рубежом она стоит в одном ряду с другими науками.

Но и при подготовке обычных менеджеров на этот вопрос также следует обратить внимание, поскольку менеджер – это звено управления, а любое управление, как уже отмечалось, должно быть в определенной степени антикризисным.

**2. Индивидуальное умение антикризисного управ-**

**ления.** Во многих ситуациях именно это умение является определяющим фактором смягчения кризиса и даже выхода из него. Поэтому целесообразны тестирование, отбор сотрудников-менеджеров, в частности способных быстро принимать объективные решения в критических ситуациях.

**3. Система решений в кризисных ситуациях.** Это очень важная часть антикризисного менеджмента, поскольку именно от нее зависит качество принимаемых решений, их своевременность и т. д.

**4. Научные методологии.** Несмотря на то что каждая ситуация строго индивидуальна, анализ, основанный на научном подходе, а не на субъективном мнении, позволит выбрать более правильное решение.

**5. Корпоративность.** Проблема не может быть решена только за счет принятия какого-либо плана действий. Лишь при условии объединения усилий всех сотрудников этот план может быть осуществлен. Это сложный комплекс социальных, психологических и деловых отношений. Но корпоративность является результатом усиленной управленческой политики, без «твердой руки» она не сможет действовать.

**6. Оперативность и гибкость управления.** В кризисных ситуациях решения очень часто приходится принимать «на ходу». Но здесь также важно принять правильное решение, поскольку ошибка в такой ситуации может быть последней. Умение принимать быстрые и, самое главное, полезные решения – необходимое качество людей, занимающихся ан-

тикризисным менеджментом.

**7. Стратегия антикризисных программ.** Важный элемент, который должен обладать достаточной мобильностью в сегодняшних постоянно меняющихся условиях.

**8. Система мониторинга кризисов.** Она требует тщательного изучения всех показателей и анализа возникающих отклонений с целью выявления возможного кризиса. Здесь требуются высококвалифицированные специалисты.

Вопросу антикризисного менеджмента в последнее время уделяется очень большое внимание. Антикризисный отдел является сейчас неотъемлемой частью фирмы, поскольку он обеспечивает стабильность функционирования любой структуры. Многие специалисты говорят даже о том, чтобы включить антикризисный менеджмент в обязательную программу обучения всех управленцев.

Таким образом, можно с уверенностью говорить о том, что антикризисный менеджмент является одной из важнейших составляющих функционирования организации. Множество функций и задач, рассмотренных выше, подтверждают его значимость. Это сложная структура, которая включает в себя множество частей, но главная трудность состоит в том, что антикризисный менеджмент должен быть динамичен ввиду жесткой конкуренции и быстрого развития. Антикризисный менеджмент должен сопровождать деятельность предприятия на всем пути его развития. Правильно организованная система мотивации персонала и подбор

высококвалифицированных специалистов в этой сфере являются залогом успеха.

## 1.2 Виды и типы кризисов

### Понятие кризиса.

При анализе различных литературных источников можно увидеть, что общепризнанного понятия о кризисах нет. Долгое время имело место убеждение, что кризисы являются неотъемлемой чертой капитализма и должны отсутствовать при социализме. Существовала даже такая точка зрения, что при социалистическом способе производства кризисов нет вообще, есть так называемые «трудности роста». Это понятие существовало у нас в стране, но оно, скорее, имело идеологический характер, нежели реальный.

Некоторые авторы считают, что кризисы – лишь часть макроэкономических процессов развития, а на уровне организации или предприятия существуют только более или менее острые проблемы.

Такая позиция узка и одностороння, здесь не учтены все факторы, и принятие этой позиции может иметь негативные последствия.

С понятием «кризиса» тесно переплетается и другое понятие – «риск», которое в определенной степени оказывает влияние на методологию разработки управления. Если исключить из него ожидание кризиса, то исчезнет острота восприятия риска, а кризисные ситуации и вполне обычные ошибки могут стать очень тяжелыми.



Но на проблему кризиса можно взглянуть и с другой стороны. Любая социально-экономическая система имеет два основных направления своего существования – функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций фирмы, определяющих ее качественную определенность и важнейшие характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, дающего определенные выгоды и укрепляющего позиции фирмы.

Эти два направления тесным образом связаны между собой, причем эта связь имеет диалектический характер, что и иллюстрирует возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и одновременно является его основополагающей средой; развитие, в свою очередь, разрушает некоторые процессы функционирования, но создает условия для упрочнения его осуществления.

Следствием является возникновение циклической тенденции развития, в которой можно увидеть периодическое проявление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они имеют разный уровень остроты, но они могут также оказывать и положительное воздействие при малых масштабах. Это, например, пробелы в управлении, в стратегии и т. д.

Таким образом, **кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (предприя-

тии, организации), являющееся угрозой для ее существования, нормального функционирования и конкурентоспособности; опасность банкротства и переломный момент в различных процессах.

### **Классификация кризисов.**

Вообще, каждый кризис имеет индивидуальный характер в зависимости от условий и факторов возникновения, о чем речь пойдет дальше. Но несмотря на это, классификация кризисов необходима, так как с ее помощью можно будет определять тот или иной вид кризиса, а это в свою очередь облегчает установление причин.

При описании типологии кризисов приходится сталкиваться с разветвленной структурой. Это связано с тем, что кризисы разнообразны по своей сути, причинам возникновения и последствиям, а также по подходам к их классификации.

### **Классификации, основанные на выявлении характера протекания кризисов.**

#### **1. По масштабам проблематики:**

- 1) микроэкономические – охватывают определенную группу вопросов или проблем;
- 2) макроэкономические – охватывают отдельные отрасли или сферы в целом.

Особенностью кризиса является то, что, будучи локальным или микроэкономическим, он может распространиться и принять больший масштаб. Но это является следствием

неумелой политики по борьбе с кризисом.

Макроэкономические кризисы, в свою очередь, могут вызывать внезапные кризисы в различных отраслях. Они очень опасны, поскольку принимают большие масштабы и могут вызвать глубокие структурные изменения.

## **2. По регулярности появления:**

1) периодические кризисы – повторяются регулярно и, как правило, характеризуются схожестью протекания; они предсказуемы и потому к ним можно подготовиться;

2) промежуточные кризисы – являются менее острыми и продолжительными, часто прерываются на каком-либо этапе.

## **3. По степени предсказуемости:**

1) предсказуемые – часто наступают как этап развития, прогнозируемы и вызываются объективными причинами: накоплением факторов, таких как необходимость в изменении структуры, изменение направления;

2) непредсказуемые (неожиданные, случайные) – результат просчетов в управлении, ошибки в прогнозировании, кризиса в определенной государственной сфере, природных (катастрофических) явлений.

## **4. По степени открытости протекания:**

1) явные – легко обнаруживаются и заметно протекают; «подводные камни» маловероятны;

2) латентные (скрытые) – наиболее опасные, так как в своих начальных стадиях практически незаметны, проявляются

уже при выявлении больших противоречий.

## **5. По глубине процессов:**

- 1) легкие – такие кризисы протекают достаточно мягко; непродолжительны, легко прогнозируемы и управляемы;
- 2) глубокие – имеют затяжной характер, протекают сложно; часто вызывают разрушение различных структур социально-экономической системы, могут привести к более масштабным и опасным формам кризиса.

## **Классификации, основанные на структурных характеристиках кризисов.**

### **1. По масштабам проявления:**

- 1) общие – охватывают всю социально-экономическую систему;
- 2) локальные – охватывают определенную часть или сферу системы.

Это деление носит условный характер, так как, анализируя конкретную кризисную ситуацию, нужно учитывать границы системы, ее среду и структуру.

**Денежно-кредитный кризис** – в первую очередь страдают банки, поскольку происходит резкое сокращение выдачи коммерческого и банковского кредитов, массовое изъятие вкладов населением и перевод их в наличные средства. Также падают курсы акций и облигаций, что для фирм и компаний, конечно, является крайне негативным моментом. Норма банковского процента также имеет отрицательную тенденцию. В принципе, сюда можно отнести и обесце-

нивание денег, обвал цен, однако эти процессы имеют более глубокие причины и поэтому нецелесообразно относить их только к денежно-кредитному кризису.

**Финансовый кризис** – глубокие трудности государственных финансов. В основном это проявляется в дефицитах бюджетов, т. е. превышении в значительной степени расходов государства над его доходами. Критическая точка в финансовом кризисе – неплатежеспособность государства по иностранным займам. Достаточно вспомнить финансовый кризис в России 1998 года. Еще один яркий пример – кризис 1929–1933 гг., когда выплаты по внешним займам прекратили такие европейские страны, как Великобритания, Франция, Германия, Италия, а США отсрочили в 1931 г. выплаты по внешним долгам.

Финансовый кризис может возникнуть из-за попыток преодоления каких-либо сложных ситуаций, например, из-за стихийного бедствия, после которого огромная часть населения осталась без средств к существованию. Однако если говорить о России, то внешний долг у нас практически погашен и сейчас идет накопление основных фондов и резервов, т. е. отмечается положительная динамика.

**Валютный кризис** — проявляется в обесценивании валюты на мировом рынке, падении валютных курсов, истощении валютных резервов в банках. Примером может служить ситуация с американским долларом в момент возникновения евро. Много раз можно было наблюдать критические от-

метки американской валюты, несмотря на прочное положение на валютных биржах столь продолжительное время.

**Биржевой кризис** – может иногда являться следствием денежно-кредитного кризиса. Выражается в резком снижении курсов ценных бумаг и сокращении их эмиссии. Деятельность фондовой биржи переживает в такие моменты глубокие спады.

## 1.3 Отраслевые кризисы

**Экономический кризис** отражает острое напряжение в социально-экономической системе. Для этого вида кризисов характерен циклический тип развития, который состоит из четырех основных фаз:

1) *спад*– происходит сокращение объемов производства и деловой активности. Следует отметить, что в различных отраслях такой спад оказывает разное воздействие. К примеру, в отраслях товаров первой необходимости (медицинские препараты, продукты питания и т. д.), производство сокращается в относительно небольших масштабах, тогда как в тяжелой промышленности, металлургии, машиностроении спад бывает довольно ощутимым;

2) *депрессия* – эта фаза длится в среднем от полугода до четырех лет. Отличается неуверенностью и попытками приспособления к новым условиям. Растет безработица. Начинают сокращаться издержки, прекращается падение цен, товарные запасы начинают реализовываться, а также происходит обновление основного капитала;

3) *оживление* – фаза восстановления. Характеризуется подъемом цен, производства, капиталовложений. Снижается уровень безработицы, а заработная плата увеличивается. В первую очередь оживление охватывает предприятия, выпускающие средства производства;

4) *подъем* – активно возникают новые предприятия и товары. Резко повышается курс акций, облигаций и других ценных бумаг. Однако в этой фазе начинает нарастать напряженность банковских балансов. Подъем экономики на новый уровень вместе с тем готовит ее к очередному периодическому кризису.

Как уже упоминалось, экономический кризис характеризуется цикличностью. Существует несколько видов циклов, предложенных различными учеными:

1) *«длинные волны» Кондратьева*, которым большинство ученых уделяет основное внимание. Их продолжительность в среднем 50 лет. Причиной являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

2) *циклы Кузнеца*. Продолжительность примерно 20 лет. Отличаются сдвигами в воспроизводственной структуре производства, поэтому эти циклы часто еще называют воспроизводственными или строительными;

3) *циклы Джуглера*. Продолжительность – 7–11 лет. В основе лежат разнообразные взаимодействия денежно-кредитных факторов;

4) *циклы Китчина*. Продолжительность – 3–5 лет. Возникают из-за динамики относительной величины запасов различных товарно-материальных ценностей на предприятиях.

В группу экономических кризисов входит несколько разновидностей: финансовые, структурные, кризисы производ-



ства, кризисы потери конкурентных преимуществ. Конечно, можно выделить еще виды, но это наиболее часто встречающиеся.

**Структурный кризис** — порождается глубокими диспропорциями между развитием отдельных сфер и отраслей. Это, как правило, длительный, затяжной кризис, который по сути своей не носит циклического характера.

**Кризис перепроизводства товаров** – выпуск излишних единиц продукции и, как следствие, снижение, а иногда и вовсе исчезновение спроса на нее.

**Кризис недопроизводства товаров** – острая нехватка товаров в условиях большого спроса на них. Здесь, кстати, можно наблюдать такую особенность – предприятия, выпускающие дефицитные на данный момент товары, могут договориться об одновременном повышении цен на них, что, естественно, является противозаконным действием.

**Кризис потери конкурентных преимуществ** – очень актуальный для нашего времени вопрос, поскольку конкуренция – это определяющее слово на мировом рынке. С этим кризисом рано или поздно сталкиваются все фирмы и предприятия. И если раньше восстановиться было сравнительно легко, то сейчас такой кризис может стать губительным. Потеря конкурентных преимуществ означает переключение спроса потребителя на другой вид продукции. Следовательно, приходится ограничивать темпы производства или вводить новые технологии и инновационные структуры.

**Аграрный кризис** – это резкое падение цен на сельскохозяйственную продукцию, общее ухудшение состояния экономики. Может сопровождаться резким оттоком населения из села в город. В нашей стране до недавнего времени эта проблема стояла довольно остро. К примеру, недавно рассматривался вопрос о том, что большое количество земель остается незадействованным вследствие нехватки технических и людских ресурсов. Все чаще можно услышать разговоры о том, что скоро в сельском хозяйстве произойдет кризис из-за нехватки людей. Это происходит из-за плохих условий работы и жилья.

**Промышленный кризис** – острые затруднения в сфере промышленности, связанные прежде всего с отсутствием спроса на отечественную продукцию и изношенностью технических ресурсов. Отечественным предприятиям приходится выживать в условиях жесточайшей конкуренции со стороны зарубежных фирм. Это происходит по нескольким причинам:

1) техническое оснащение предприятия может стать причиной серьезного кризиса, поскольку, как правило, замена оборудования требует больших материальных затрат. Кроме того, новая техника имеет другое устройство и для эффективного использования нужно обучать работников, что тоже требует затрат;

2) устаревшее оборудование не позволяет в некоторых случаях производить продукцию, соответствующую обще-

признанным стандартам, что также снижает спрос на нее;

3) чисто психологический фактор – население не доверяет отечественному производителю, несмотря на то, что во многих случаях продукция ничем не отличается. Все это резко сокращает спрос, а значит и прибыль предприятия.

### **Классификации, основанные на структуре отношений в социально-экономической системе.**

1. **Социальный кризис** – нарастание социальной напряженности вследствие обострения противоречий между различными социальными группами. Часто социальные кризисы называют последствием экономических, хотя нельзя сказать, что это прямое следствие. Социальные кризисы могут возникнуть в результате любого другого кризиса; опасны в том плане, что способны возникать стихийно и контролировать их практически невозможно.

2. Особое место среди социальных кризисов занимают **политические кризисы**. Это кризисы в политической системе страны, кризисы власти. При возникновении такого вида кризисов все внимание, как правило, направлено на решение возникшей задачи, и поэтому страдают другие сферы. Практически всегда политические кризисы переходят в кризисы экономические, т. е. кризисная ситуация в стране длится довольно продолжительное время, что, конечно, крайне негативно для общества.

Существенными признаками политических кризисов являются:

1) резкое обострение социальных и экономических конфликтов, перерастающих в кризисы. Они имеют политический характер, поскольку недовольство масс прежде всего направлено в сторону государственного управления;

2) беспомощность власти при росте конфликтов и кризисных ситуаций. Прежние методы, как правило, оказываются неприемлемыми для воздействия на социально-экономическую среду;

3) разделение властей на оппозиции, разрыв взаимодействующих связей, нарастание напряженности общества.

**Системный политический кризис** — его возникновение означает, что противоречия в основных сферах общества пришли в такое состояние, что эта дестабилизация не может быть преодолена без изменения существующего политического строя.

Признаки:

1) продолжительное по времени бездействие властей, полная потеря государственными органами управляющего потенциала и стратегической концепции;

2) отрицательная активность общественных масс, переход к активным действиям недовольных лиц;

3) резкое падение уровня жизни, отсутствие доходов у большей части населения.

**3. Организационные кризисы.** В организационной структуре любой системы могут обостряться социально-экономические отношения. Сюда относятся деловые конфлик-

ты, проблемы в управлении из-за сложной инфраструктуры и т. д. Кризисы в управлении могут привести к реорганизации предприятия или полной его ликвидации. Это характерно для таких организационно-правовых форм, как партнерство, акционерное общество; причем, если в последнем возможность ликвидации не так велика, то в партнерстве конфликт между управленцами может быть очень опасным, так как при выходе одного из участников средств другого может просто не хватить для осуществления деятельности.

**4. Кризис репутации.** Падение репутации компании или фирмы в обществе из-за ряда причин. Довольно опасный кризис, так как может вызвать полнейший спад деятельности. Причин может быть несколько: выпуск некачественной продукции, обнаружение махинаций, действия подставного характера со стороны конкурентов, нарушения условий сделок. Масштабы воздействия зависят от размеров системы. Как ни парадоксально, но мелким предприятиям нужно меньше времени на восстановление репутации, конечно при условии, что это вообще стоит делать. В крупных компаниях дело обстоит серьезнее – дело в том, что такие системы, как правило, ориентированы на потребительское доверие, которое, как известно, очень трудно завоевать.

Другой вопрос – кризис репутации в деловой сфере. Поставщики, банки, партнеры – люди, от которых напрямую зависит деятельность фирмы. Потеря репутации может привести к отзыву контрактов, договоров, невыдаче кредитов.

**5. Психологические кризисы** особенно распространены в нашем обществе. Это кризисы психического состояния человека. Проявляются в виде стрессовых состояний, чувства неудовлетворенности или нереализованности, недовольства социальным или правовым положением. Возникают из-за критических состояний в обществе, государстве, других кризисов.

**Классификация, основанная на непосредственных причинах.**

**1. Природные кризисы** – характеризуются состоянием окружающей природной среды. Возникают из-за серьезных природных явлений – ураганов, наводнений, землетрясений, природных пожаров. Такие кризисы сильно отражаются на экономике и социальных процессах, поскольку в результате различных природных катастроф могут страдать целые города и населенные пункты, восстановление которых требует колоссальных затрат. Главное внимание уделяется прогнозированию для возможного оповещения населения. Эти явления, как правило, предсказываются за несколько дней, но и это дает возможность спасти людей.

**2. Экологические кризисы** – кризисы, вызванные глубокими изменениями природно-климатических условий вследствие деятельности человека. К ним относятся: истощение ресурсов, загрязнение атмосферы и водных ресурсов, изменение климата (глобальное потепление). Это очень актуальная проблема, потому что через несколько лет эколо-

гические кризисы могут стать причиной глубоких промышленных и экономических кризисов.

Конечно, в настоящее время этому вопросу уделяется большое внимание. Замена некоторых видов ресурсов искусственными, очистительные сооружения, экологические программы – несомненно, необходимые меры; но, по мнению многих ученых, человечество уже перешагнуло критический рубеж, и сейчас можно принимать только меры по сдерживанию темпов разрушения экологии.

## 1.4. Кризис предприятия

В различных источниках можно встретить разное объяснение понятия «предприятие», но в принципе все они имеют схожие моменты. Предприятие – это обособленное учреждение, которое выполняет одну или несколько различных функций по реализации товаров и услуг.

Так существует ли реальная угроза существованию предприятия в виде кризиса? К сожалению, такая угроза существует всегда.

Кризисы являются показателем развития отдельного предприятия, которое может не соответствовать развитию других предприятий или отрасли в целом. Это обусловлено тем, что каждое предприятие имеет сугубо индивидуальное развитие, возможности и средства и подчиняется законам и принципам циклического развития всей социально-экономической системы. Оно имеет собственные циклы и кризисные ситуации. На это влияют различные факторы: внешние, внутренние, локальные и общие.

Предприятие зависит от внешних факторов, характеризующих состояние экономики, в которой осуществляет свою деятельность предприятие. Изменения в экономике приводят к изменениям и на предприятии. Если экономика находится в состоянии кризиса, то это находит отражение и на предприятии. Однако здесь немаловажную роль играют



характер деятельности, масштабы, потенциал предприятия. Оно может вполне успешно противостоять внешним кризисным ситуациям или, в противоположном случае, чутко реагировать на них.

Для каждого отдельного предприятия существует свое соотношение внутренних и внешних факторов кризиса. Похожее по структуре и организации предприятия в кризисной ситуации могут повести себя совершенно по-разному. Одни будут длительное время сопротивляться, другие – находиться на грани банкротства, а третьи – извлекать выгоду. В чем причина? Их может быть много. Среди них и возможный потенциал, стратегия, высокий уровень управления, даже простое стечение обстоятельств. Все это отражает внутренние факторы, которые являются основным оружием в борьбе с внешними.

Но может быть и другая ситуация, когда предприятие входит в кризис при вполне благоприятных внешних факторах. Здесь причинами являются уже внутренние затруднения, такие как деловые конфликты, организационные проблемы, низкий профессиональный уровень сотрудников, ошибки в принятии решений, некачественный маркетинг и многие другие.

Ниже приводятся основные симптомы, свидетельствующие о приближении кризисной ситуации.

1. Снижение спроса на продукцию предприятия и одновременный рост спроса на продукцию предприятий-конку-

ентов.

2. Негативная динамика со стороны внешней среды: снижение объемов материальных и сырьевых ресурсов, повышение цен на сырье и техническое оснащение.

3. Сокращение темпов производства соседних отраслей.

4. Потеря конкурентного статуса на фоне общего усиления конкуренции на рынке.

5. Неблагоприятные правительственные меры в отрасли предприятия: повышение таможенных пошлин, налоговых ставок, нежелательные изменения валютного курса рубля.

6. Нестабильная обстановка в регионе, где находится предприятие. Это может быть неблагоприятная экологическая, политическая, социальная обстановка.

7. Нестабильность действий иностранных партнеров.

8. Новые открытия и инновационные разработки предприятиями-конкурентами.

9. Старение и ухудшение технической базы предприятия: износ, моральное устаревание, использование технологий, вызывающих потери и снижение качества продукции.

10. Трудности с персоналом: недостаточный профессиональный уровень, несоответствие навыков сотрудников новым требованиям и технологиям, снижение заинтересованности.

11. Недостаточная организация управленческой структуры, ее застойность.

12. Финансовая политика характеризуется наличием за-

емных средств, падением курса акций предприятия.

Итак, симптомов кризисов очень много. Однако, помимо них, еще существуют и причины кризиса. Между ними очень тесная связь, однако для правильного анализа и прогнозирования нужно уметь разбираться в этих понятиях.

*Симптомы* – это начальные признаки, самые первые «звонки». Они проявляются в различных показателях и, самое главное, в их динамике, характеризующей функционирование предприятия. Анализ таких показателей, как, например, производительность, финансовое состояние, эффективность, текучесть персонала может отражать состояние производственной основы предприятия. Наиболее важную роль играют финансово-экономические и социально-экономические показатели. Состояние показателей оценивается, с одной стороны, относительно нормативных величин, а с другой – относительно друг друга.

Симптомом предкризисного состояния может являться отклонение показателей от нормы, отклонение от средней величины и т. д.

Симптомы не являются отражением причин кризиса. Симптом – это первоначальное проявление кризисной ситуации, причины же кроются гораздо глубже, они могут складываться продолжительное время и зависят от многих факторов. Признак кризиса – это объективное состояние или событие, которое говорит о наступлении кризиса.

Причины кризиса – это события или явления, в результате

которых данный кризис наступил.

К примеру, инфляция является фактором кризиса, причиной же будет увеличение массы денег. Симптомы – повышение цен, неожиданный рост заработной платы и т. д.

На предприятии признаком кризиса могут быть, к примеру, снижение качества продукции, большая задолженность по кредитам, причиной – финансово-экономические затруднения, ухудшение общего состояния экономики, недостаточный уровень профессионализма сотрудников. Симптомы – первые показатели отрицательной динамики, рост финансовых вопросов и т. д.

Нужно также учитывать тот факт, что предприятие – это система, потому что оно состоит из взаимосвязанных между собой элементов, компонентов и является целостным механизмом. А система, как известно, может быть устойчивой или неустойчивой. Устойчивость системы зависит от факторов, которые могут быть внешними и внутренними.

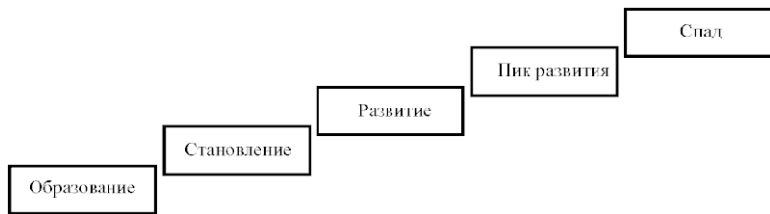
Если рассматривать плановую экономику, то устойчивость социально-экономических систем обуславливалась большей частью внешними факторами. В таких условиях устойчивость предприятия достигалась за счет принятия мер извне, и кризис не возникал. Однако, это не является показателем того, что кризисов не было. Они существовали на более высоких уровнях – отраслевых, государственных.

Сейчас время рыночной экономики и теперь кроме внешних приходится учитывать и внутренние факторы устойчи-

ности предприятия. Главным является принцип самоорганизации – предприятие проводит собственный анализ деятельности и ее взаимодействия с внешней средой.

Вследствие процесса жизнедеятельности систем (предприятий) происходит изменение их структуры. Развитие системы включает в себе множество циклов. Их множество, они накладываются друг на друга, поэтому исследование и анализ процессов деятельности предприятия представляет определенные трудности.

Сейчас в различной литературе можно встретить различные подходы к выделению циклов развития предприятия. Однако в обобщенном виде эти циклы можно представить в пятиэтапной системе (рис. 2).



*Рис. 2. Жизненный цикл предприятия*

Первый этап – зарождение предприятия, установление его первоначальной организационной структуры. Это скрытый этап будущего развития. Четкой структуры предприятие еще не имеет, но уже можно выделить направление деятельности, определенные черты, характеристики. Говорить об оконча-

тельном оформлении предприятия нельзя, но на этом этапе уже начинаются пробные операции, исследование рынка на спрос. Любое предприятие включает в себе определенную долю риска. Это связано с тем, что в момент возникновения предприятия на рынке уже действует большое число конкурентов. Поэтому многие предприятия просто-напросто разоряются. Поэтому сейчас во многих странах проводятся мероприятия по поддержке малого бизнеса в виде льгот, снижения ставок налогообложения и т. д.

Причинами кризиса в этих случаях могут быть:

1) отсутствие слаженного аппарата управления, способного направлять действия сотрудников; 2) недостаток ресурсов – финансовых, трудовых, технологических, материальных; 3) не востребованность продукции, производимой на предприятии; 4) недостаточные условия труда и социального обеспечения по сравнению с конкурирующим предприятием; 5) низкая заработная плата работников.

Если первый этап прошел сравнительно удачно, то можно говорить о наступлении второго, в котором происходит окончательное оформление предприятия и его структуры. Этап начинается с переходом деятельности на более высокий уровень, формирования разветвленной сети управления, повышения качества производимой продукции и производительности труда. Это этап упрочнения своих позиций, выбора конкурентной стратегии, вывод маркетинговой деятельности на новый уровень. Этот этап характеризуется в ос-

новном количественным ростом. Но здесь также существует опасность кризиса. Она, как правило, не связана с внутренними факторами, поскольку именно во внутреннем развитии на этом этапе наступает время устойчивости. Предприятие должно опасаться в первую очередь внешних воздействий – политических или экономических.

Кроме того, причинами кризиса могут быть:

- 1) разногласия в управленческом аппарате;
- 2) ограниченность ресурсов;
- 3) неспособность сотрудников быстро перестраиваться;
- 4) прямая зависимость от рынка;
- 5) неподходящие условия и оплата труда;
- 6) проблемы с технической оснащённостью;
- 7) низкие производственные темпы.

Третий этап – этап зрелости, высокой конкурентоспособности, устойчивого функционирования. Очень часто многие предприятия на этом этапе принимают решение о снижении темпов динамики в сторону более стабильного существования. Они могут себе это позволить, поскольку обладают уже достаточными размерами, определённым постоянным процентом спроса и наличием сети дочерних предприятий. Как правило, первые позиции при такой политике утрачиваются, но оставаться все время первым можно только при постоянном инновационном режиме. К этому времени у предприятия формируется широкий ассортимент, географически масштабная расположенность, что позволяет в меньшей

степени зависеть от исхода конкурентной борьбы. Но и здесь кроется угроза. Таким предприятиям уже трудно оставаться динамичными, тем более они сами частично отказываются от динамики. Утрачивается способность получения соразмерной прибыли при сохранении оборота. Причина может также крыться и в том, что у предприятий к этому этапу формируется множество других, косвенных направлений, которые с течением времени будут требовать все большего количества средств. При появлении разветвленной сети будет усложняться и управленческая структура.

Выход из кризиса можно найти в уменьшении размеров предприятия, в избавлении от убыточных проектов. Если же принятые меры не приносят результатов, то постепенно предприятие займет второстепенные позиции и его деятельность медленно сойдет на нет.

Четвертый этап – несмотря на то, что он носит название «пик развития», это уже период старения, начала упадка деятельности, снижения всех показателей. Происходит упрощение структуры, а на рынок выходят более молодые и сильные конкуренты. Предприятия на этом уровне имеют ограниченный спрос и, как правило, входят в полосу среднего и малого бизнеса.

Пятый этап – прекращение существования предприятия или его реорганизация.

Самая высокая опасность кризиса на предприятии существует в переходные периоды – промежутки между этапами



цикла.

Первый переходный период – **возникновение потенциала развития**. Этот период можно охарактеризовать процессами зарождения нового в среде старого. Зарождение потенциала чревато кризисом. Однако этот кризис может не быть разрушительным – например, это могут быть кризисы обновления, поиска.

На начальном этапе развития предприятие имеет обычно небольшие размеры и отличается малым количеством средств и людских ресурсов. Поэтому создание антикризисного отдела, занимающегося прогнозированием и разработкой антикризисной программы, является делом затруднительным. Поэтому так важно включать в образовательную программу менеджеров любого профиля навыки антикризисного менеджмента. Конечно, с развитием предприятия этому вопросу нужно уделять больше внимания и собрать команду профессионалов, которые обеспечат проведение антикризисного менеджмента на должном уровне.

Второй переходный период – **становление**. Здесь начинают проявляться уже первые сложности в организационно-правовой и финансово-экономической структурах предприятия. Следует отметить тот факт, что, несмотря на высокую вероятность возникновения кризиса, предприятия в этот период наиболее сложно поддаются антикризисной политике в силу своей агрессивности. Для предприятия важно становление на рынке и завоевание прочных позиций, по-

этому все остальные вопросы отходят на второй план.

Третий переходный период – **утверждение**. Происходит закрепление завоеванных позиций, оформление конкурентных преимуществ. Опасность кризиса заключается в нарастании различных внутренних факторов: деловых перипетий, социально-психологических аспектов, отсутствии инновационной линии.

Четвертый переходный период – **падение**. Сокращение большинства показателей деятельности предприятия. В принципе, падение показателей – это уже само по себе признак наступления кризиса, однако здесь следует внимательно проанализировать темпы падения. Возможно, что это не является необратимой ситуацией, которая приведет к прекращению существования предприятия, а свидетельствует о наступлении наиболее опасного периода в жизни предприятия, который может перерасти в кризис. Кризис – это крайние и резкие изменения показателей в отрицательную сторону. А вот из состояния падения предприятие вполне может найти выход.

Пятый переходный период – **исход**. Время окончательного разрушения предприятия.

Итак, во все периоды жизни предприятия существует опасность возникновения кризиса. Но и сам кризис также протекает в несколько указанных ниже этапов, которые отличаются характером, содержанием, воздействиями и мерами по их устранению.

1. Снижение основных показателей предприятия – рентабельности и объемов прибыли. В результате ухудшается финансовое состояние предприятия. Решить эту проблему можно несколькими способами: выбором другой стратегии или изменением старой, сокращением издержек, увеличением производительности.

2. На втором этапе уже проявляется убыточность производства, в результате чего происходит снижение резервных фондов предприятия. Если же этих фондов нет, то наступает сразу третья фаза.

3. Полное истощение или отсутствие резервных фондов. Для того, чтобы сократить убытки, предприятию приходится часть оборотных средств пускать в эту сторону, что приводит к снижению воспроизводства. Здесь уже следует принимать жесткие и серьезные меры.

4. Неплатежеспособность. Предприятие не может заплатить по обязательствам и даже сократить воспроизводство. Появляется угроза полного банкротства или временной остановки деятельности предприятия.

### **Финансовый кризис на предприятии.**

Один из самых опасных кризисов, от исхода которого зависит дальнейшая судьба предприятия. Финансовый кризис является как бы первой ступенью для других кризисов: технических, психологических, кризиса репутации и т. д. Поэтому именно финансовый кризис подлежит тщательному исследованию.

Финансовый кризис выражается в острой нехватке денежных ресурсов, увеличении задолженности по кредитам, сокращении производства, недовольстве сотрудников и многих другими факторами. Резко возрастает количество требований к управлению. Финансовый кризис может привести к закрытию предприятия, а может быть преодолен путем принятия различных мер – например, реорганизации.

В соответствии с глубиной кризисных явлений можно выделить три основных типа финансовых состояний предприятия:

1) *зона платежеспособных предприятий*. Предприятие имеет достаточно средств для погашения текущих обязательств. Однако уже существуют неблагоприятные тенденции, которые являются первыми признаками кризисных явлений. На предприятии отмечаются характерные признаки первой фазы кризиса – сокращение рентабельности и объемов производства. Все основные показатели пока еще находятся в пределах допустимой нормы, но уже отмечаются негативные тенденции, довольно продолжительные по времени;

2) *зона кризисных финансовых показателей*. Рентабельность предприятия имеет незначительную положительную или отрицательную величину, что требует привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно образование непокрытого убытка отчетного периода. Следует отметить, что этот тип характерен для предприятий, вы-

ходящих из кризиса. Несмотря на неудовлетворительные в целом показатели структуры баланса, финансовые показатели уже имеют положительную динамику. Однако эти положительные результаты не могут обеспечить платежеспособность предприятия;

3) *зона неплатежеспособных предприятий*. Деятельность предприятия является убыточной, причем убытки имеют различные размеры.

В условиях финансового кризиса требуется твердая целенаправленная управленческая политика, которая должна заключать в себе меры по сокращению затрат, погашению долгов, увеличению объема продаж. Как правило, приходится использовать кардинально новые способы управления.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.