

ТЕМА 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Причины кризисов в деятельности организации.

Факторы кризиса организации принято подразделять:

- 1) на **объективные**, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и **субъективные**, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении;
- 2) **природные**, определяемые климатом и др.;
- 3) **внешние** (не зависящие от деятельности предприятия) и **внутренние** (зависящие от нее).

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ КРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы	Проявление факторов	Возможные последствия
Состояние мировой экономики и мирового <u>финансового рынка</u>	Экономическая цикличность ведущих стран. Политика международных банков. Заключение межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговле, таможенных тарифах и пошлинах)	Снижение деловой активности. Рост конкуренции. Снижение выручки. Нехватка инвестиций. Рост затрат. Падение курсов акций. Снижение рыночной капитализации.
Состояние <u>национальной экономики</u>	Действия правительства по регулированию налогов, денежной массы и ставки процента	Ужесточение налогообложения. Удорожание кредита. Рост затрат. Снижение прибыли
Отраслевые <u>факторы</u>	Жизненный цикл отрасли, необходимость смены технологического уклада. Низкий уровень законодательной защиты отрасли. Высокий уровень конкуренции	Резкий рост потребности в инвестициях. Поиск новых рынков сбыта. Рост коммерческих расходов. Снижение денежных потоков.
Политические <u>факторы</u>	Стимулирование или ограничение предпринимательской деятельности государством. Нестабильность проводимых реформ. Защита прав собственности. Земельное законодательство и земельная политика	Ухудшение инвестиционного климата. Отток капитала из страны. Ухудшение криминогенной ситуации.
<u>Правовые факторы</u>	Неэффективное антимонопольное регулирование. Ограничение внешнеэкономической деятельности. Слабое развитие законодательной базы.	Рост доходов монополий. Рост инфляции. Спад производства. Сложность выхода на мировые рынки сбыта и капитала.
Социальные <u>факторы</u>	Традиции, жизненные ценности, уровень культуры, уровень безработицы	Низкий уровень руководства. Низкая квалификация кадров. Коррупция.
Факторы научно-технического <u>прогресса</u>	Низкие расходы государства на фундаментальные исследования, и финансирование науки и техники	Низкий технический уровень производства. Высокий уровень износа оборудования. Низкое качество и высокая себестоимость продукции. Низкий уровень производительности труда.
Взаимоотношения с <u>покупателями и поставщиками</u>	Задержка поставок сырья и материалов, их низкое качество	Рост неплатежей. Снижение объемов производства. Снижение качества продукции. Снижение выручки. Рост кредиторской задолженности.

Внутренние факторы кризисов в организации:

1. **Производственно-технические факторы** кризисного развития предприятия включают:
 - неэффективное использование оборудования; высокий уровень износа оборудования;
 - устаревшую технологию производства продукции (оказания услуг);
 - наличие сверхнормативных запасов; рост объемов незавершенного производства;
 - низкое качество продукции и услуг.
2. **К управленческим факторам** кризисного развития предприятия относятся:
 - неэффективная организация процессов управления;
 - нерациональная организация труда основных рабочих и управленческого персонала;
 - низкая активность внедрения новой продукции и услуг;
 - недостаточная диверсификация продукции;
 - нерациональная организация складского хозяйства и хранения товарно-материальных ценностей;
 - нерациональная кооперация (внешняя и внутренняя);
 - отсутствие ресурсосберегающих технологий;

- нерациональные договорные отношения с поставщиками и потребителями;
 - отсутствие системы внутреннего контроля;
 - неэффективный маркетинг.
3. **Маркетинговые факторы** кризисного развития предприятия:
- рост доли готовой продукции на складе;
 - недостаточная диверсификация рынков сбыта;
 - отсутствие отлаженной сети сбыта.
4. **Финансовые факторы** кризисного развития предприятия включают:
- высокую долю заемного капитала; недостаток собственного капитала;
 - неэффективную структуру активов (низкую ликвидность);
 - высокую долю краткосрочную заемных источников финансирования и их неэффективное использование; высокую стоимость источников финансирования;
 - неэффективную долгосрочную и краткосрочную финансовую политику (или ее отсутствие);
 - высокую долю кредиторской задолженности и тенденции к ее дальнейшему росту;
 - высокую стоимость аренды помещений.
5. **К инвестиционным факторам** кризисного развития предприятия относятся:
- незавершенные объекты строительства;
 - удлинение сроков строительства объектов и монтажа оборудования;
 - неэффективность капитальных вложений;
 - ошибки в бизнес-планировании инвестиций.
6. **К прочим факторам** кризисного развития предприятия можно отнести:
- отсутствие или недостаток необходимой квалификации у персонала (рабочих и инженерно-технических работников);
 - использование недостоверной экономической и технической информации;
 - несоблюдение требований экономической безопасности (или отсутствие системы экономической безопасности на предприятии) и др.

2. Формы кризисов предприятия и их последствия.

Различают следующие **формы кризисов предприятия**:

- 1) **стратегический кризис** – затрагивает **все стороны** финансово-хозяйственной деятельности предприятия; является, как правило, **долгосрочным**;
- 2) **кризис успеха** – возникновение убытков организации в связи с **недостатками менеджмента**; является **среднесрочным**;
- 3) **кризис неплатежеспособности (ликвидности)** – возникает в случае, если организация **не может погасить свои обязательства**; рассматривается как **краткосрочный**.

При **стратегическом кризисе** нарушаются факторы успеха. Он, как правило, действует долгосрочно и возникает при низкой эффективности менеджмента. **Причины стратегического кризиса**:

- несвоевременная смена продукции (когда она выпускается на последних этапах жизненного цикла);
- использование устаревших технологий;
- снижение инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), новую технику, подготовку и переподготовку кадров;
- отсутствие инноваций.

Кризис успеха возникает в случае, когда организация несет убытки, для ликвидации которых **необходимо расходование собственного капитала**. В будущем это может привести к необходимости использования **заемных средств**. **Примеры кризиса успеха** – убытки, вызванные спадом оборота, ростом издержек, снижением цен, вымыванием оборотного капитала.

На начальных этапах кризис успеха может привести к **последовательному снижению собственного капитала**, а в дальнейшем, если не будут предприняты соответствующие антикризисные меры, – к **отрицательному значению собственных средств**.

Кризис неплатежеспособности (ликвидности), в отличие от двух первых форм, **является внешним проявлением нарушений** в функционировании организации. Он может развиваться по разным причинам:

- 1) **временный недостаток платежных средств** в связи с их иммобилизацией или непоступлением, срывом покупателями оплаты за поставленную продукцию. На фоне общего стабильного состояния организации такой кратковременный кризис не представляет угрозы для ее существования;
- 2) **недостаток платежных средств, вызванный стратегическим кризисом**. В этом случае низкая ликвидность характерна на протяжении длительного периода и имеет тенденции к ухудшению, и поэтому необходима срочная разработка мер по выводу предприятия из кризиса;

3) **недостаток платежных средств в связи с кризисом успеха**, характеризующийся моментными фактами неплатежеспособности, которые устраняются за короткое время.

Кризис ликвидности очевиден, когда **банки отказывают** предприятию в выдаче кредитов, **поставщики – в представлении товаров с рассрочкой платежа** и услуги без предварительной оплаты или выполнении работы.

По стадиям кризисы подразделяются на обратимые и необратимые.

Под **обратимым кризисом** понимают финансовое состояние организации, при котором она самостоятельно или с помощью заинтересованных лиц (собственников, государства, кредиторов, трудового коллектива) производит преобразования, в результате которых **остается функционировать как хозяйствующий субъект на рынке товаров и услуг**. При этом она сохраняется как юридическое лицо и сохраняет свое фирменное наименование.

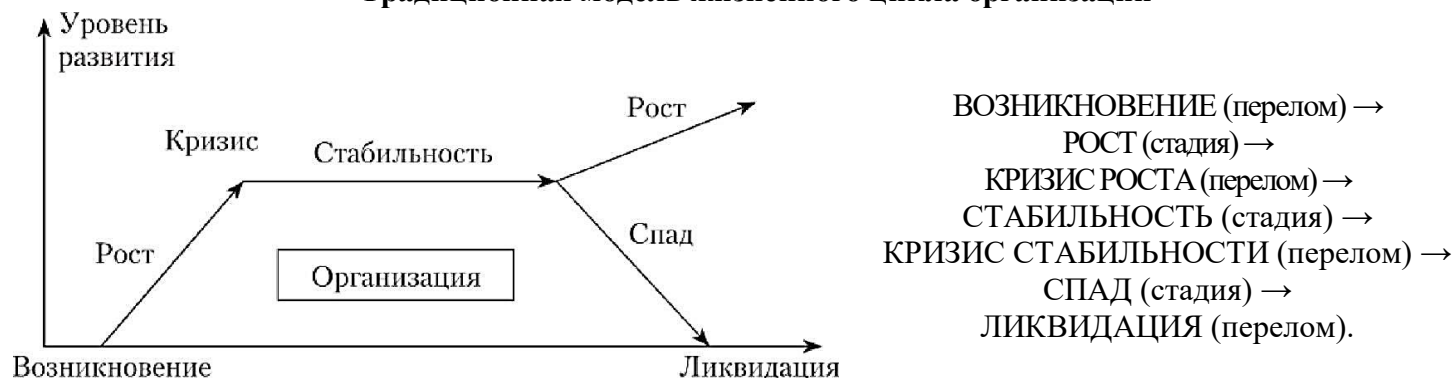
Под **необратимым кризисом** понимают такое финансовое состояние организации, при котором она самостоятельно **не может преодолеть финансовые трудности** и подвергается либо ликвидации, либо реорганизации.

3. Жизненный цикл организации.

Содержание фаз жизненного цикла продукции

№	Фаза ЖЦП	Характеристика фазы
1	Внедрения	Высокие издержки на разработку товара (финансирование НИОКР; освоение производства; маркетинговые издержки). Медленный рост производства и сбыта. Высокие риски периода освоения. Форма рынка – монополия. Предпочтения потребителей создают основу для высокого уровня цены на товар
2	Роста	Высокие темпы роста производства и сбыта. Создан устойчивый спрос на товар. Снижаются барьеры входа в отрасль. Обостряется конкуренция (в том числе ценовая). Снижаются производственные затраты (эффект масштаба). Цена на товар снижается.
3	Зрелости	Максимизация продаж, обеспечивающих максимизацию прибыли. Дальнейшее усиление конкуренции и снижение цены. Постепенное снижение относительной доли прибыли в цене товара, обусловленное снижением цены; увеличением затрат на улучшение потребительских свойств товара и послепродажного обслуживания; увеличением затрат на маркетинг и рекламу. Характер рынка – олигополия.
4	Упадка	Снижение объема продаж. Сокращается норма и масса прибыли. Появляются более прогрессивные товары-заменители, и потому сокращается спрос на данный товар. Растут предпринимательские риски. Наступает насыщение спроса и происходит насыщение данного рынка другими товарами.

Традиционная модель жизненного цикла организации



4. Обязательства и платежеспособность организации.

Финансовая несостоятельность любой организации **связана с невыполнением** в должном объеме и в необходимые сроки ее денежных **обязательств**.

Если предприятие не может исполнить свои обязательства, то **кредиторы, по законодательству, имеют право требовать их исполнения** в судебном порядке, а также возмещения убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств.

Обязательства возникают из различных оснований: из договоров (в том числе договоров поручительства); из судебного решения, установившего права и обязанности сторон; вследствие причинения вреда другому лицу; вследствие неосновательного обогащения за счет другого лица.

Обязательства организации могут быть подразделены на внешние и внутренние.

К **внешним обязательствам** относятся: 1) **обязательства перед бюджетной системой**; 2) **обязательства перед финансово-кредитной системой**; 3) **обязательства перед кредиторами**.

Внутренние обязательства включают обязательства перед акционерами и работниками организации. В эту группу входят обязательства по оплате труда, выплате премий, дивидендов и т.д.

Ненадлежащее исполнение организацией своих обязательств **свидетельствует**:

- 1) либо о плохой финансовой дисциплине организации;
- 2) либо о дефиците денежных средств и неплатежеспособности организации.

Под **платежеспособностью организации** понимают наличие у нее денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по обязательствам, требующим погашения в ближайшее время.

Платежеспособность организации **прямо пропорциональна выручке; обратно пропорциональна объему обязательств**. **Неплатежеспособность может быть**: эпизодической (кратковременной); устойчивой (хронической); кризисной. **Истинные причины** потери платежеспособности можно **выявить** только на основе проведения анализа финансового состояния организации.

5. Сущность, цель и задачи антикризисного управления организацией.

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин. Оно должно соответствовать принципам и задачам стратегического менеджмента. Антикризисное управление делится на управление, ориентированное на предотвращение кризиса и управление несостоятельностью (банкротством) (менеджмент банкротства).

Управление, ориентированное на предотвращение кризиса, включает стратегический менеджмент, риск-менеджмент, бенчмаркинг и реструктуризацию.

Стратегический менеджмент – это управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия с учетом изменения условий внешней среды. Стратегический менеджмент включает следующие элементы: 1) выбор миссии предприятия; 2) анализ микро- и макросреды; 3) анализ рыночных возможностей; 4) разработку стратегии предприятия и путей ее реализации.

Риск-менеджмент – это управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций в деятельности предприятия. К основным элементам риск-менеджмента относятся: 1) классификация рисков и создание риск-классификатора; 2) оценка, степени вероятности риска; 3) анализ и предупреждение риска; 4) возмещение причиненного материального ущерба в результате наступления рискового события.

Бенчмаркинг – это программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентоспособности компании. Для предприятия, столкнувшегося с проблемами производственного характера, трудностями в формировании стратегии и определении конкурентоспособных характеристик продукции, бенчмаркинг становится незаменимым инструментом.

Управление в условиях риска (кризис-менеджмент) включает реструктуризацию предприятия, финансовое оздоровление (управление процессом финансового оздоровления) и менеджмент банкротства (управление несостоятельностью).

Реструктуризация компании – это изменение ее структуры (бизнес- процессов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды.

Финансовое оздоровление предприятия – это совокупность мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятия с целью предотвращения его банкротства и повышения конкурентоспособности.

Под **управлением несостоятельностью (банкротством)** (менеджментом банкротства) понимается управление, направленное на добровольную или принудительную ликвидацию предприятия. Его основными элементами являются: 1) определение величины задолженности предприятия-банкрота перед кредиторами; 2) формирование конкурсной массы; 3) разработка программы реализации имущества предприятия-банкрота и его продажа; 4) удовлетворение требований кредиторов в порядке установленной очереди.

Главная цель антикризисного управления – обеспечение прочного положения компании на рынке и его стабильного устойчивого финансового состояния.

Этапы антикризисного управления включают последовательное проведение следующих процедур:

- 1) диагностики финансового состояния предприятия и причин возникновения кризисных ситуаций в его финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) разработки мероприятий по выводу предприятия из кризиса.

Мероприятия по выводу предприятия из кризиса могут включать следующие направления: реструктуризацию; финансовое оздоровление.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления предприятия, обеспечивающим его выход из кризисного состояния.