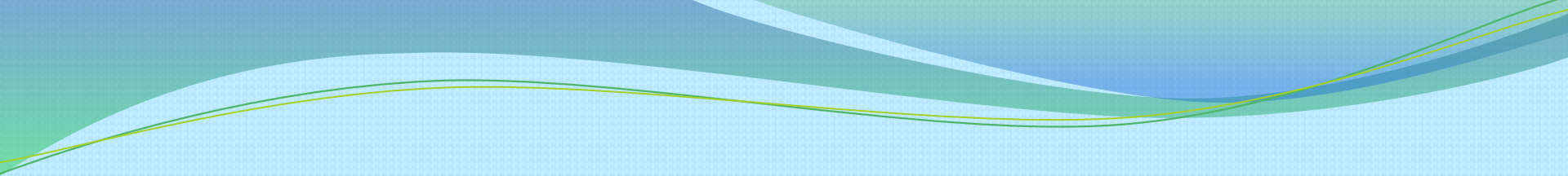


Тема 1

СУЩНОСТЬ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

План лекции

- 1.1. Кризис: сущность, природа, характер, причины и последствия их возникновения
- 1.2. Фазы циклов общественного воспроизводства и кризиса и их проявление
- 1.3. Типология и основные признаки кризисов
- 1.4. Оценка и моделирование кризисов



**1.1. Кризис: сущность, природа, характер,
причины и последствия их возникновения**

Тенденции существования предприятия

Функционирование

комплекс действий,
направленных на поддержание
жизнедеятельности, сохранения
функций, которые определяют
целостность системы,
качественную определенность,
сущностные характеристики

Стремление к стабилизации
происходящих процессов на
предприятии

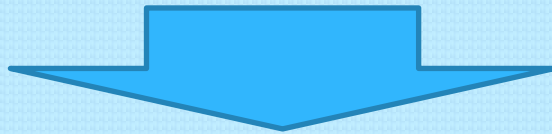
Развитие

комплекс действий,
направленных на приобретение
новых и устранение старых
качеств в условиях
изменяющейся среды

Стремление к проведению
изменений процессов

противоречие

**крайняя форма обострения
противоречий на предприятии,
угрожающих его
жизнедеятельности**



КРИЗИС



вызывается

**несоответствием финансово-
хозяйственных параметров
предприятия параметрам
окружающей среды**

КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ

**переломный момент в
функционировании любой системы, в
процессе которого она поддается влиянию
извне или изнутри, что требует
качественно нового реагирования со
стороны этой системы**

Состояние кризиса

является

нетипичным, временным

Основная особенность кризисной ситуации

**опасность,
угроза
разрушения предприятия**

Характерные признаки кризиса

- **Кризис** – переломный пункт в изменении событий и действий, которые развиваются.
- **Кризис** создает ситуацию, при которой большое значение имеет оперативность действий.
- **Кризис** угрожает целям и ценностям предприятия
- **Результат кризиса** наносит удар для перспектив, задействованных в нем участников.
- **Кризис** состоит из событий, которые создают новые условия для достижения успеха
- **Кризис** вносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых для его преодоления альтернатив

характерные признаки кризиса

- **Кризис** снижает контроль над событиями и их влиянием
- **Кризис** снижает время на реакцию к минимуму, вызывает стресс и страх участников
- **В условиях кризиса** информация, которая имеется в распоряжении участников, как правило, недостаточна
- **Кризис** вызывает нехватку времени для принятия управленческого решения
- **Кризис** меняет отношения между участниками
- **Кризис** повышает напряжение в ситуации, которая сложилась

Общие свойства кризиса

- возникновение проблем важного значения или наличие опасности серьезных последствий для бизнеса;
- резкий рост риска для предприятия;
- быстрое и непредвиденное развитие ситуации;
- хаотичный характер событий;
- необходимость использования нестандартных методов менеджмента.

ФАКТОРЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСОВ

Внешние факторы

Социально-экономические факторы общего развития

Рыночные

Прочие внешние факторы

Внутренние факторы

Управленческие

Производственные

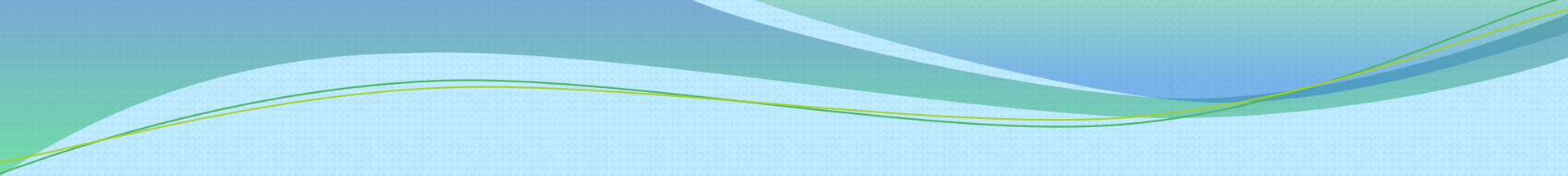
Рыночные

Классификация причин возникновения кризисов

| Признак | Классификационная группа |
|--|---------------------------------------|
| В зависимости от воли людей | Объективные Субъективные |
| По месту возникновения | Внешние Внутренние |
| По определенности возникновения | Случайные Закономерные |
| По происхождению | Искусственные Естественные |

Последствия кризисов

- возможное возобновление предприятия или его разрушение
- оздоровление или возникновение нового кризиса
- резкие изменения или мягкий длительный и последовательный выход из него
- долгосрочные или краткосрочные
- качественные или количественные
- обратимые или необратимые
- позитивный или негативный характер как для самого предприятия, так и для окружающих (социум, экология и т.д.)



**1.2. ФАЗЫ ЦИКЛОВ
ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА,
ПРЕДПРИЯТИЯ И КРИЗИСА И ИХ
ПРОЯВЛЕНИЕ**

Классический цикл общественного воспроизводства

Первая фаза — кризис (спад)

Вторая фаза — депрессия (стагнация)

Третья — оживление

Четвертая — подъем (бум)

РАЗНОВИДНОСТИ ЦИКЛОВ

- циклы Кондратьева (40-60 лет)

- циклы Кузнеца (20 лет)

- циклы Жюглара (8-10 лет)

- частные хозяйственные циклы
(1-12 лет)

- циклы Китчина (3 года и 4 месяц)

- циклы Митчела (40 месяцев)

**В рамках развития
общественного
воспроизводства каждое
предприятие имеет свой
жизненный цикл**

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ кризиса

- *Первая фаза – возникновение (скрытый кризис, кризис эффективности).*
- *Вторая фаза — развитие (кризис платежеспособности).*
- *Третья фаза — завершение – неплатежеспособность (угроза банкротства, финансовая несостоятельность).*

общественного воспроизводства, предприятия и кризиса

- **Стадия развития общественного воспроизводства влияет на стадию развития предприятия.**
- **Стадия жизненного цикла предприятия влияет на стадию проявления кризиса.**
- **Этап жизненного цикла развития кризиса предопределяет состояние предприятия и необходимость реализации антикризисной стратегии.**



1.3. ТИПОЛОГИЯ И ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ КРИЗИСОВ

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|---|---|
| По принадлежности к стране функционирования субъекта управления (По месту возникновения) | Внешние (за пределами страны) Внутренние (внутри страны) |
| По уровню экономики | Микрокризисы Мезокризисы Макрокризисы Мегакризисы (международные) |
| По проблематике | Социальные (в т.ч. политические) Организационные Экономические (в т.ч. финансовые) Технологические Психологические |
| По соотношению природных и социальных факторов | Природные Общественные Экологические |
| По масштабам проявления (по ширине охвата) | Локальные (отдельные) Общие (групповые) |

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|------------------------------------|---|
| По предсказуемости | Предсказуемые (закономерные) Неожиданные (случайные) |
| По механизму самообновления | Циклические Трансформационные |
| По глубине проявления | Легкие Глубокие Катастрофические |
| По продолжительности | Затяжные Кратковременные |
| По степени системности | Системные Несистемные |
| По степени реализации | Реализованные Нереализованные |

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|---|---|
| По времени принятия решения по антикризисному управлению | По ранее выбранной стратегии С принятием текущих решений |
| По причинам возникновения | Естественные Общественные Экологические |
| По степени проявления | Явные Латентные (скрытые) |
| По этапам жизненного цикла | Кризис зарождения (возникновения) Кризис роста (становления) Стагнация Упадок (завершение) |
| По целям предприятия | Кризис эффективности Кризис платежеспособности Банкротство |

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|---|---|
| По сфере возникновения | Социально-политические Административно-законодательные Производственные Коммерческие Финансовые Природно-экологические Демографические Геополитические |
| По характеру | С неопределенным будущим С недостатком информации Личностные (субъективные) |
| По возможности прогнозирования | Прогнозируемые Мало прогнозируемые |
| По влиянию на деятельность субъекта управления | Разрушающие субъект управления Частично разрушающие субъект управления Не влияющие на субъект управления |
| По источникам возникновения | Стихийные Искусственные |

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|------------------------------|---|
| По интенсивности действий | Замедленные Интенсивные Реактивные |
| По степени управляемости | Управляемые Неуправляемые |
| По агрегированному состоянию | Кризисы, вызванные экзогенными факторами Кризисы, вызванные эндогенными факторами |
| По последствиям | Приведшие к возобновлению деятельности в бывших пропорциях Приведший к обновлению деятельности на качественно новой основе Приведшие к банкротству (ликвидации) предприятия |
| По возможности решения | Ликвидируемые на основе использования только внешних механизмов Ликвидируемые на основе использования только внутренних механизмов Не преодолимые |

Классификация кризисных явлений и ситуаций

| Классификационный признак | Виды кризисов |
|---|---|
| По специальным функциям управления | Стратегического менеджмента Маркетинга Персонала Информационного обеспечения Инноваций Финансовый Производственно-технический Сбыта Операционной деятельности В т.ч. инвестиционной деятельности Предпринимательской деятельности Валютной деятельности Депозитной деятельности и т.д. |



1.4. ОЦЕНКА И МОДЕЛИРОВАНИЕ КРИЗИСОВ

Преодоление кризисов — управляемый процесс

**В распознавании кризиса большое
значение имеет оценка взаимосвязи
проблем**

**Существование и характер такой
взаимосвязи может дать информацию об
опасности кризиса и его характере**

Распознавание

- строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных
- большое значение имеет не только система показателей, которая отражает основные признаки кризиса, но и методология их конструирования и практического использования

**В управлении предприятием должен
функционировать**

МОНИТОРИНГ

АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ



**контроль процессов развития и
отслеживания их тенденций по
критериям антикризисного
управления**

Схема развития событий при кризисной ситуации

1. Неожиданное возникновение события

2. Нехватка информации

3. Развитие событий

4. Потеря контроля

5. Усиление внешнего контроля

6. Блокирование работы предприятия

7. Паника

8. Усиление или ликвидация кризиса

Этапы развития событий

- Любой, даже спрогнозированный, кризис имеет элементы непредвиденности и неожиданности возникновения.
- Стабильно функционирующее предприятие имеет четко отлаженные и сбалансированные информационные коммуникации.
- Развитие кризиса привлекает внимание внешнего окружения (партнеров, конкурентов, регулирующих органов, общественности).
- Низкое качество управления становится, как правило, причиной кризиса, которая приводит к потере контроля над ситуацией.

Этапы развития событий

- Привлечение внешних экспертов и усиление контроля со стороны регулирующих органов.
- Ограничение оперативного простора для деятельности, вызванное тотальным контролем над предприятием.
- Паника характеризует состояние, когда менеджеры не осознают необходимости внедрять немедленные управленческие мероприятия.
- Обострение ситуации приводит к разработке и внедрению антикризисной программы или к ликвидации предприятия.

Важное место в распознавании кризисов

Занимает



Моделирование кризиса

Модель

- описывает одно из возможных альтернативных пониманий ситуации, включая понимание ее причин и сегодняшнего состояния
- отвечает на вопрос «А что вообще происходит и почему?»
- в рамках одной модели возможны разные сценарии
- разные модели несовместимы между собой

Сценарий

- описывает один из возможных путей развития ситуации, исходя из определенного понимания ее причин и сегодняшнего состояния
- отвечает на вопрос «Что будет дальше?»
- несколько сценариев могут быть вероятными одновременно — потому что еще не пройдена точка, после которой события развиваются по одному сценарию, а другой сценарий (другие сценарии) становится невозможным

МОДЕЛИ

- «шаг вверх» (плюс),
- «шаг вниз» (минус),
- «прыжок на месте» (ноль).

Первая модель говорит «будет выше, чем сейчас».

Вторая модель говорит «будет ниже».

Третья модель утверждает, что уровень развития предприятия останется примерно таким же.

При описании каждой модели необходимо остановиться на вопросах, что делать правительствам, предприятиям и отдельным людям