

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО «ЦЕНТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУКИ И БИЗНЕСА»  
АНО «ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СМОЛЕНСКОЙ  
ОБЛАСТИ»  
НП «ЦЕНТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУКИ И БИЗНЕСА»

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**  
**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ И  
СРЕДНИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

в рамках программ тренингов для субъектов малого и среднего  
предпринимательства

16 декабря 2017г.



г. Смоленск

**Уважаемые предприниматели - участники тренинга**, мы рады Вас приветствовать на интерактивном курсе обучения «Антикризисное управление малым и средним предприятием».

Наверное, существует много причин, которые побудили Вас прийти на тренинг. Главной из них, скорее всего, является желание повысить свою эффективность как руководителя, от которой в прямой зависимости находится прибыльность бизнеса.

**Цель нашего тренинга** – помочь Вам развить навыки управления предприятием в период кризисных явлений, найти эффективные направления развития бизнеса в рамках ограниченных ресурсов и сдерживающих факторов как внешней, так и внутренней среды организации.

Вас ждет четыре основных компонента данного тренинга:

- 1) Представление себя и знакомство с группой.
- 2) Тренировка методов управления развитием предприятия в период кризиса.
- 3) Работа в командах.
- 4) Развитие собственной эффективности и подведение итогов.

В течение тренинга Вы будете работать в группе под руководством тренеров. Тренер определяет правила поведения, поможет выявить Вашу роль в группе и рассмотреть возможности Вашего будущего развития.

Вы будете занимать роль антикризисного менеджера, как и Ваши коллеги по команде, делать предложения по раскрытию возможностей роста одной из действующих Компаний Смоленской области в период кризисных явлений. Вы будете наработать с одной кейсовой ситуацией, разбирая ее по блокам.

Представленный ниже кейс содержит некоторую информацию об активах, персонале, операциях, финансовых показателях, существующих и потенциальных рынках компании. Это вся представленная в Ваше распоряжение информация.

Ваша задача – на основе этой информации и обоснованных предложений Вашей команды объяснить, представить свои стратегии по дальнейшему развитию и функционированию Компании в рамках ограниченного бюджета.

Ваши предложения будут оцениваться по следующим критериям:

- качество и глубина анализа, на котором основаны предложения;
- рассмотрение и интеграция организационной, человеческой, финансовой, маркетинговой и других управленческих перспектив;
- практические возможности распространения и внедрения предложений для изменений;
- ясность и целостность презентации предложений.

У вас будет возможность принять участие в мини-лекциях, которые проведут эксперты по соответствующим управленческим блокам:

- 1) финансы;
- 2) продажи и маркетинг;
- 3) управление изменениями и персоналом.

Вам будет предоставлена рабочая тетрадь, где вы сможете видеть тезисы лекционного материала каждого эксперта и вносить соответствующие записи.

Мы уверены, что Вы получите удовлетворение от тренинга, и он станет одним из ценных этапов обучения в Вашей профессиональной деятельности.

Желаем Вам удачи!

**ПРОГРАММА ТРЕНИНГА**

<b>ВРЕМЯ начала блока</b>	<b>НАИМЕНОВАНИЕ БЛОКА</b>		<b>ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ БЛОКА</b>	<b>ЭКСПЕРТЫ</b>
9.30-10.00	Регистрация участников		30 минут	
10.00-10.10	Приветствие участников		<b>10 минут</b>	Шапкин Сергей, Костичева Екатерина
10.10-10.30	Знакомство и представление участников – <b>РАЗМОРАЖИВАНИЕ ГРУППЫ</b>	Кейс «Чистая правда»	<b>20 минут</b>	Костичева Екатерина
10.30-11.50	<b>БЛОК №1</b> Основы антикризисного управления: типология кризисов, структура кризисного процесса на предприятиях МСП	Теоретический материал.	<b>50 минут</b>	Костичева Екатерина
		Практическое задание в группах по Кейсу + презентация результатов на плакатах.	<b>30 минут</b> (20 минут подготовка, 5+5 минут выступление двух команд)	
11.50-12.00	<b>КОФЕ - БРЕЙК</b>	<b>10 минут</b>		
12.00-13.00	<b>БЛОК №2</b> Анализ текущей ситуации предприятия. Диагностика экономического состояния с использованием ряда методик (количественные и качественные подходы).	Теоретический материал.	<b>30 минут</b>	Костичева Екатерина
		Практическое задание в группах по Кейсу + презентация результатов на плакатах.	<b>30 минут</b> (20 минут подготовка, 5+5 минут выступление двух команд)	
13.00-14.00	<b>БЛОК №3</b> Возможности для развития маркетинговой деятельности предприятия: подходы и методы. <b>PEST- анализ – анализ внешних факторов</b> <b>Marketing Mix 4P – анализ внутренних факторов</b>	Теоретический материал.	<b>20 минут</b>	Костичев Виктор
		Практические задания Кейса + презентация результатов на плакатах	<b>40 минут</b> (20 минут подготовка, 10+10 минут выступление двух команд)	
14.00-14.40	<b>ОБЕД</b>	<b>40 минут</b>		

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО «ЦЕНТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУКИ И БИЗНЕСА»

14.40-15.40	<b>БЛОК №3</b> Возможности для развития маркетинговой деятельности предприятия: подходы и методы. <b>SWOT-анализ – выбор стратегии развития</b>	Теоретический материал.	<b>20 минут</b>	Костичев Виктор
		Практические задания Кейса + презентация результатов на плакатах	<b>60 минут</b> (30 минут подготовка, 15+15 минут выступление двух команд)	
15.40-16.20	<b>БЛОК №4</b> Финансовый анализ: управление финансовыми потоками. Бюджетирование: затраты и безубыточность Компании	Теоретический материал.	<b>20 минут</b>	Костичева Екатерина
		Практическое задание №8 Кейса + презентация результатов на плакатах	<b>20 минут</b> (10 минут подготовка, 5+5 минут выступление двух команд)	
16.20-16.30	<b>КОФЕ - БРЕЙК</b>	<b>10 минут</b>		
16.30-16.50	<b>БЛОК №5</b> Управление изменениями. Как изменения влияют на персонал, методы и способы управления персоналом	Теоретический материал + Игра.	<b>20 минут</b>	Костичева Екатерина
16.50-17.50	<b>БЛОК №6</b> Разработка и защита стратегии развития Компании	Теоретический материал.	<b>20 минут</b>	Костичев Виктор
		Практическое задание №10 Кейса + презентация результатов на плакатах	<b>40 минут</b> (20 минут подготовка, 5+5 минут выступление двух команд)	
17.50-18.00	<b>Подведение итогов, вручение сертификатов</b>		10 минут	Шапкин Сергей

## КЕЙС: СОХРАНЕНИЕ СМОЛЕНКИХ ТРАДИЦИЙ ЗАО «ШЬЮ И ВЫШИВАЮ»

Закрытое акционерное общество «Шью и вышиваю» относится к субъектам малого бизнеса Смоленской области. Предприятие занимается производством изделий одежды (для мужчин и женщин) и предметов быта (чайные наборы, скатерти, салфетки) из натуральных тканей. Работы выполняются только посредством ручного труда по традициям региона уже более 100 лет.

Мастера предприятия, передавая свой опыт из поколения в поколение, самостоятельно изготавливают дизайн, который воплощается в таких изделиях как платья, салфетки, фартуки и т.п.

В настоящее время в ЗАО «Шью и вышиваю» на долю розничных и оптовых продаж приходится 99% всех продаж. Кроме того, предприятие также участвует в тендерах, но в последние два года данный способ реализации продукции не использовался из-за несоответствия предприятия требованиям.

Текущая задача предприятия – обеспечить продвижение товара на рынок. Частные заказы, продажи оптом и в розницу являются основным источником дохода предприятия. На деятельность предприятия влияет сезонность, основной объем заказов приходится на период с апреля по октябрь, отмечаются сложности с пополнением оборотных средств, имеются задержки в выплате налогов.

В фонде поддержки предпринимательства данным предприятием на три года был взят займ на покупку оборудования. Кроме того, была получена субсидия от Администрации города, в последние 2 года предприятие не может получить субсидию.

### Рыночные сегменты ЗАО «Шью и вышиваю»

Тип потребителя	Часть сегмента	Процент продаж с оборота	
		Зима- Осень	Весна-Лето
Артисты искусства	Одиночки	-	-
	Группы	70%	30%
Виновники торжества (свадьба, рождение и т.п.)	Одиночки	50%	50%
	Группы	-	-
Туристы	Одиночки	50%	50%
	Группы	50%	50%
Обычные жители	Одиночки	35%	65%
	Группы	-	-
Компании (сувенирка)	Одиночки	50%	50%
	Группы		
<b>ИТОГО</b>			

Предприятие «Шью и вышиваю» состоит из нескольких цехов, однако в период кризисных явлений объемы заказов упали, что привело к сокращению производственных площадей. Освободившиеся площади сдаются в аренду с целью привлечения дополнительных средств.

90% производства продукции составляет ручной труд, что, по мнению руководителя, является основным конкурентным преимуществом Компании. Производство одного изделия может составлять от нескольких дней до нескольких месяцев трудозатрат.

В соответствии с политикой Компании все материалы (ткани) приобретаются у российских поставщиков, а именно из Ивановского региона. На долю компании-поставщика из Ивановской области ООО «Стиль», приходится более 80% всех материалов. В Омской и Московской области осуществляется закупка фурнитуры и ниток. Поставки из ближнего зарубежья затруднительны из-за особенностей налоговой системы взаимоотношений, что приводит к необходимости отвлечения оборотных средств.

На региональном уровне у ЗАО «Шью и вышиваю» нет конкурентов, однако масштаб производства продукции слишком ограничен из-за низкого спроса. Основными конкурентами являются предприятия Китая. Однако, несмотря на низкую цену, продукт конкурентов значительно отличается как по качеству материалов, так и выполненной работы. Предприятие ЗАО «Шью и вышиваю» сталкивается с ситуацией, что не все конечные потребители могут оценить знак качества продукта из-за низкой компетентности.

**Цены на изделия ЗАО «Шью и вышиваю» в сравнении с конкурентами  
и доля продаж в ассортиментной группе**

Наименование изделия	Доля продаж, Шью и вышиваю %	Цена изделия руб./ед.				
		«Шью и вышиваю»	Китайского производителя	Белорусского производителя	Русский лен	Частные маленькие компании
Сценические костюмы	12	12000	4000	Не исследовано		5000
Комплект столового текстиля	41	3000	2000	2000	2500	-
Женская одежда-платья	33	2800	1900	2500	3500	3000
Мужская одежда- рубахи	2	1500	1300	1500	3500	Не исследовано
Сувенирная продукция с логотипом Смоленска	7	800	-	-	-	Не исследовано
Услуги по вышивке	3	280	40	-		220
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>					

На ЗАО «Шью и вышиваю» в настоящее время работает 38 сотрудников предприятия, 21 сотрудник работает непосредственно в производстве изделий. Оплата труда – сдельно-премиальная, средняя заработная плата сотрудников – 12 тыс. руб./месяц.

Сотрудники предприятия имеют опыт работы на данном предприятии более 30 лет. Средний возраст персонала 53 года. За последние 10 лет на предприятии удалось обучить только одного специалиста (вышивальщицу) особенностям вышивки продукции по уникальной технике предприятия. Три нанятых молодых специалиста покинули предприятие в течение нескольких месяцев после прохождения практики из-за низкой оплаты труда. Найм молодых специалистов (девушек) по контракту также не приводил к должным результатам, так как девушки либо уходили в декретный отпуск, либо имели возможность компенсировать денежные затраты в случае расторжения контракта.

Привлечение специалистов на другие производственные специальности (закройщики, модельеры) возможно, но требует затрат на дополнительное обучение, так как

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО «ЦЕНТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУКИ И БИЗНЕСА»

специалисты с опытом не обладают необходимыми профессиональными компетенциями. Расширение штата в настоящее время не представляется финансово возможным, хотя есть потребность в таких специалистах как экономист-аналитик, менеджер по продажам и другие.

Продвижением продукта занимается лично заместитель директора, он активно участвует в выставках, переговорах с обратившимися заинтересованными лицами, также в его полномочия входят закупки в других регионах России. Минимальный объем заказов рассчитан на 2-3 месяца, материал закупается строго под заказ.

На предприятии нет маркетингового плана. Продвижение проходит больше на интуитивном уровне, используется бартерная система продаж, особенно в случае рекламным мероприятий. За последние 10 месяцев была запущена реклама на «Радио для двоих», опубликована 1 статья в журнале «Гудвилл».

Два раза в год ЗАО «Шью и вышиваю» участвует в выставках товаров народно-художественных промыслов в г. Москва. Участие в данной выставке проходит за счет средств Администрации г. Смоленска.

У ЗАО «Шью и вышиваю» создан сайт и страницы вконтакте, инстаграм, однако данные страницы носят больше информационный характер и редко обновляются. ЗАО «Шью и вышиваю» имеет один магазин в центре города, где предприятие старается продвигать свою продукцию (доля продаж розничного магазина составляет 45%), однако, в декабре этого года рядом с розничным магазином открывается магазин конкурента «Русский лен».

Важно заметить, что каждая группа товара имеет сертификат, который стоит около 30 тыс. руб., при вводе новых видов групп товара предприятие вынуждено будет нести дополнительные затраты.

Финансовые показатели предприятия ЗАО «Шью и вышиваю» представлены ниже в таблицах.

**Среднемесячные финансовые показатели ЗАО «Шью и вышиваю» по основному виду деятельности в разрезе ассортимента**

Показатели	Сценические костюмы	Столовый текстиль	Услуги по вышивке	Женская одежда-платья	Мужская одежда-рубahi	Сувенир. продукция	ИТОГО за месяц, руб.
Цена, руб./ед.	12000	3000	280	2800	1500	800	
Затраты, руб./ед.	6930	2482	165	2024	1241	557	
Маржинальная прибыль руб./ед.	5070	518	115	776	259	243	
Среднее количество продаж за месяц, ед.	5	66	60	57	8	44	240
Всего маржинальная прибыль, руб.	25 350	34 214	6 900	44 232	2 074	10 710	123 480
Постоянные затраты, руб.							456 167
Чистая прибыль (убыток), руб.							-332 687

**Главный бюджет ЗАО «Шью и вышиваю»**

Показатели, тыс.руб.	2014г.	2015г.	2016г.
<b>Доход от продаж</b>	<b>6680</b>	<b>5233</b>	<b>6130</b>
Затраты на материалы	504	511	779
Затраты на рабочую силу	3240	3039	2829
Затраты на электричество и расходные материалы	929	973	1058
Стоимость (реализованной) продукции	4673	4523	4666
<b>Валовая прибыль</b>	<b>2007</b>	<b>710</b>	<b>1464</b>
Затраты на реализацию	356	183	167
Административные затраты	3212	3121	3202
Налоги	2108	1910	2105
<i>Доход от аренды</i>	4761	3639	3037
<b>Чистая прибыль/убыток</b>	<b>1092</b>	<b>-865</b>	<b>-973</b>

**Бухгалтерский баланс ЗАО «Шью и вышиваю», тыс. руб.**

Статьи баланса	2014г.	2015г.	2016г.
<b>АКТИВ</b>	<b>18 810</b>	<b>18 716</b>	<b>18 609</b>
<b>1.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>12 601</b>	<b>12 643</b>	<b>12 963</b>
<b>2.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>6 209</b>	<b>6 073</b>	<b>5 646</b>
<i>Запасы</i>	4 346	5 149	5 355
<i>Дебиторская задолженность</i>	772	236	258
<i>Финансовые вложения</i>	0	0	0
<i>Денежные средства</i>	1 091	688	33
<b>ПАССИВ</b>	<b>18 810</b>	<b>18 716</b>	<b>18 609</b>
<b>3.СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>	<b>6 321</b>	<b>5 780</b>	<b>4 859</b>
<b>4.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>8 795</b>	<b>9 315</b>	<b>9 155</b>
<b>5.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>3 694</b>	<b>3 621</b>	<b>4 595</b>
<i>Заемные средства</i>	2 075	2 508	3 067
<i>Кредиторская задолженность:</i>	1 264	1 052	1 528
<i>Доходы будущих периодов:</i>	355	61	0

**Справочно:**

Выручка	6680	5233	6130
Прибыль до налогообложения	3200	1045	1132

В качестве антикризисного менеджера Вы весьма встревожены этой ситуацией. Ваша задача четко следовать инструкции выполнения подготовленных тьютерами заданий, чтобы разработать стратегию дальнейшего развития данной компании. Вам необходимо обсудить, как Вы будете управляться изменениями, которые, возможно, захотите предложить, и как эти изменения повлияют на персонал.

Работа над данным кейсом позволит Вам узнать о системе методов анализа и управления, которые Вы также сможете применять в рамках развития собственного бизнеса.

**КЕЙС «ЧИСТАЯ ПРАВДА» - 1**

**Инструкции**

**КОМАНДА** \_\_\_\_\_ **№** \_\_\_\_\_

1. Напишите три утверждения о себе, **два** из которых должны быть **правдивы**, а **третье – ложным**. Утверждения могут касаться любой сферы жизни, например:

- а) Я родился в Канаде.
- б) Я самый высокий человек в офисе.
- в) Однажды мне пришлось уволить троих сотрудников за серьезный промах в работе.

Ваши утверждения:

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

2. Когда члены другой команды прочитают свои три утверждения, используйте таблицу для записи того, что они сказали, и решите **для себя** в каждом случае, что Вы считаете **ложным**. Отметьте Ваше решение в колонке **«Ложный вариант (индивидуальный выбор)»**.

3. Когда индивидуальные решения приняты, объединитесь с остальной частью Вашей команды и примите командные решения в каждом случае. Отметьте командные решения в каждом случае в колонке **«Ложный вариант (командный выбор)»**.

4. После того как другая команда дала Вам «верные» ответы, занесите их в колонку **«Верный ответ»**. Затем подсчитайте количество верных ответов, которые Вы получили **индивидуально**, затем - количество правильных ответов **команды** и занесите их в соответствующие ячейки **«Итого»**.

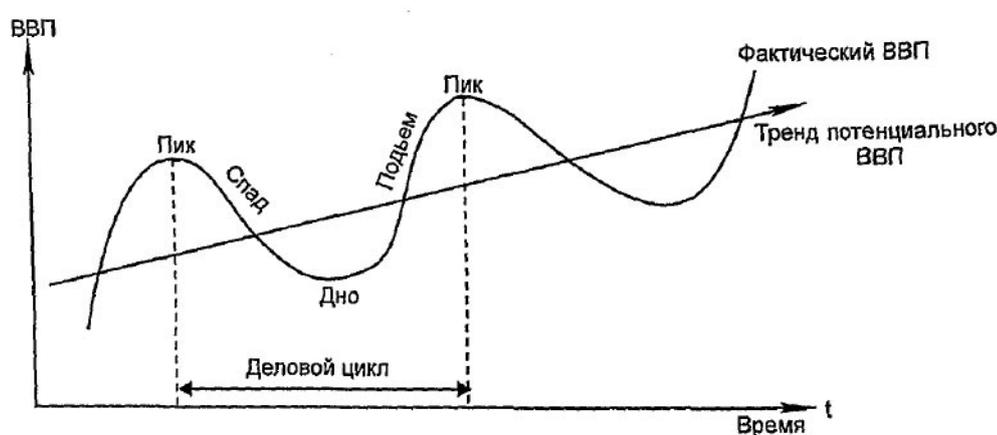
**Лист записи к кейсу «Чистая правда»**

Участник	Утверждение а)	Утверждение б)	Утверждение в)	Ложный вариант (инд. выбор)	Ложный вариант (командный выбор)	Верный ответ
<b>Пример, Ирина</b>	Чемпион спорта	Знает 4 языка	Разводит собак	б		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>ИТОГО, количество правильных ответов</b>						

**БЛОК №1 ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ, СТРУКТУРА КРИЗИСНОГО ПРОЦЕССА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

В последнее время термин «антикризисное управление» прочно вошел в нашу жизнь. Это связано с возникновением кризисных ситуаций в экономической системе и, соответственно, поиском путей выхода из них. Кризис является одним из этапов экономического цикла и носит повторяющийся с течением времени характер в развитии экономики.

**Экономические циклы** — колебания экономической активности (экономической конъюнктуры), состоящие в повторяющемся экономическом спаде (рецессии, депрессии) и экономическом подъёме (оживлении экономики). Циклы носят периодический, но, обычно, нерегулярный характер. В рамках кейнсианско-неоклассического синтеза циклы обычно интерпретируются как колебания вокруг долгосрочного тренда развития экономики (рис.1).



**Рис.1 – Фазы экономического цикла**

**Основные фазы экономического цикла:**

**1. Подъем (оживление)** – рост производства и занятости населения.

Инфляция невысока, при этом спрос повышается, так как потребители стремятся совершить покупки, отложенные во время предыдущего кризиса. Внедряются и быстро окупаются инновационные проекты.

**2. Пик** – высшая точка экономического роста, характеризуется максимумом деловой активности. Уровень безработицы очень мал или практически отсутствует. Производственные мощности работают максимально эффективно. Усиливается инфляция, поскольку рынок насыщается товарами и растет конкуренция. Срок окупаемости увеличивается, бизнес берет все больше долгосрочных кредитов, возможность погашения которых снижается.

**3. Спад (рецессия, кризис; recession)** – снижение деловой активности, объемов производства и уровня инвестиций, ведущее к росту безработицы. Наблюдается перепроизводство товаров. Вследствие этого снижается объем производства, что ведет к росту безработицы. Это вызывает снижение доходов населения и соответственно сокращение платежеспособного спроса.

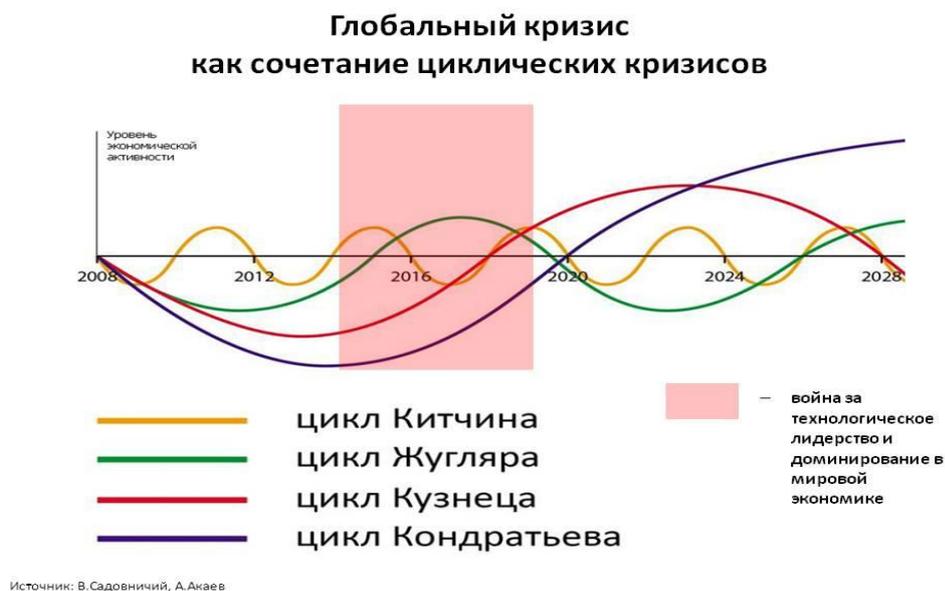
Особенно продолжительный и глубокий спад называется *депрессия*.

Один из самых известных и продолжительных мировых кризисов – «**Великая депрессия**» продолжался порядка 10 лет (с 1929 года до 1939 года) и затронул ряд стран: США, Канаду, Францию, Великобританию, Германию и другие.

**4. Дно**– низшая точка деловой активности, характеризуется минимальным уровнем производства и максимальной безработицей. В этот период расходуется избыток товаров (часть – понижим ценам, часть – простопортится). Падение цен прекращается, объемы производства немного увеличиваются, но торговля пока протекает вяло. Поэтому капитал, не найдя применения в сфере торговли и производства, стекается в банки. Это увеличивает предложение денег и ведет к снижению процента по кредитам.

Считается, что фаза «дна» обычно не бывает продолжительной. Однако, как показывает история, это правило работает не всегда. Уже упоминавшаяся ранее «Великая депрессия» длилась целых 10 лет (1929-1939 гг.).

Современной экономической науке известно более 1 380 различных видов деловых циклов. Наиболее часто можно встретить классификацию по длительности и периодичности циклов. В соответствии с ней выделяют следующие **ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦИКЛОВ** (рис.2):



**Рис.2 – Виды экономических циклов**

**1. Краткосрочные циклы Китчина** - продолжительность 2-4 года.

Эти циклы открыл в 1920-е английский экономист Джозеф Китчин. Такие краткосрочные колебания экономики Китчин объяснял изменением мировых запасов золота.

Сегодня современные экономисты объясняют существование циклов Китчина временными лагами – задержками в получении фирмами коммерческой информации, необходимой для принятия решений.

Например, когда рынок насыщается товаром, необходимо снижать объем производства. Но, как правило, такая информация поступает предприятию не сразу, а с запозданием. В результате зря расходуются ресурсы, на складах образуется излишек труднореализуемого товара.

**2. Среднесрочные циклы Жюгляр** – продолжительность 7-10 лет.

Впервые этот вид экономических циклов был описан французским экономистом Клеманом Жюгляр, в честь которого они и были названы.

Если в циклах Китчина происходят колебания уровня загрузки производственных мощностей и соответственно объема товарных запасов, то в случае циклов Жюгляр речь идет уже и о колебаниях объемов инвестиций в основной капитал.

К информационным лагам циклов Китчина добавляются задержки между принятием инвестиционных решений и приобретением (созданием, возведением) производственных

мощностей, а также между спадом спроса и ликвидацией ставших лишними производственных мощностей.

Поэтому циклы Жюгляра более продолжительные, чем циклы Китчина.

### **3. Циклы С. Кузнеца** – продолжительность 15-20 лет.

Названы по имени американского экономиста и лауреата Нобелевской премии Саймона Кузнеца, который открыл их в 1930 году.

Кузнец объяснял такие циклы демографическими процессами (в частности притоком иммигрантов) и изменениями в сфере строительства. Поэтому он называл их «демографическими» или «строительными» циклами.

Сегодня ритмы Кузнеца некоторые экономисты рассматривают как «технологические» циклы, обусловленные обновлением технологий.

### **4. Длинные волны Н.Кондратьева** – продолжительность 40-60 лет.

Открыты русским экономистом Николаем Кондратьевым, в 1920-е годы.

Циклы Кондратьева (К-циклы, К-волны) объясняются важными открытиями в рамках научно-технического прогресса (паровой двигатель, железные дороги, электричество, двигатель внутреннего сгорания, компьютеры) и вызванными ими изменениями в структуре общественного производства.

Не зависимо от того в какой фазе экономического цикла развивается субъект МСП важно своевременно применять антикризисное управление на предприятии.

**Антикризисное управление** – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию.

Основной **задачей** антикризисного управления является предотвращение возникновения кризиса, которое предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и решению возникающих проблем. Также важной задачей антикризисного управления является преодоление возникшего кризиса, т.е. предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности.

#### **Антикризисное управление включает в себя:**

- предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- разработку предпочтительной политики поведения предприятия в условиях наступившего кризиса и вывода из него;
- проведение процедур антикризисного управления и контроль за ними.

#### **Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:**

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми.

Причины, из-за которых организация может стать банкротом:

- ошибочное определение стратегии;
- низкие предпринимательские способности владельца организации;
- низкая квалификация управленческого персонала;
- неадекватный маркетинг;
- высокая доля заёмного капитала;
- низкая квалификация исполнителей.

### **Признаки ухудшения финансового состояния**

Задержки с предоставлением отчётности, её низкое качество, изменения в статьях баланса пассивов и активов, повышение доли дебиторской задолженности в активе баланса, увеличение задолженности служащим, акционерам, финансовым органам и т.д.

При появлении указанных признаков необходимо сопоставить финансовые отчеты фирмы с данными прошлых лет и средними данными по отрасли, а также провести конкретный анализ бухгалтерского баланса.

Для выработки мер по своевременному упреждению и предотвращению приближающихся кризисных ситуаций, а также (в случае их возникновения) по их преодолению необходимо знать структуру и закономерности развития кризисного процесса. На рисунке 3 представлены основные фазы кризисного процесса.



**Рис.3 – Фазы кризисного процесса на предприятии**

К **стратегическому кризису** приводит отсутствие или недостаточное развитие системы стратегического управления на предприятии:

- отсутствие чёткого понимания стратегических целей организации;
- непонимание того, что разработка стратегии организации является важнейшим этапом планирования, тесно связанным с другими этапами внутрифирменного планирования;
- ориентация руководителей высшего звена на решение оперативных и текущих задач в ущерб стратегическим.

Углубление стратегического кризиса приводит к возникновению тактического кризиса.

Внешними признаками **тактического кризиса** являются:

- сокращение масштабов деятельности;
- снижение доли рынка,
- уменьшение прибыли;
- сокращение численности персонала и т.д.

Дальнейшее развитие кризисного процесса обнаруживается в росте задолженности организации, ухудшении показателей ликвидности. В результате кризисный процесс

переходит в следующую фазу - фазу **кризиса обеспеченности**. Кризис обеспеченности может иметь следствием временную или длительную хроническую неплатежеспособность организации.

**Состояние неплатежеспособности**, убыточность финансово-хозяйственной деятельности свидетельствуют о том, что предприятие находится под угрозой банкротства, которое не обязательно наступает неотвратимо. Для вывода организации из кризиса необходимо разработать и реализовать комплекс организационных и финансовых мер по оздоровлению финансового положения организации-должника: перемещение управленческих кадров, реструктуризация, ликвидация неэффективно работающих подразделений, привлечение новых источников финансирования и др.

Если результаты анализа финансового состояния организации свидетельствуют об отсутствии реальной возможности восстановить его платежеспособность, это может явиться основанием для подготовки и применения процедур **ликвидации организации**.

Таким образом, основная роль в системе антикризисного управления организацией отводится именно использованию механизмов финансовой стабилизации (табл.1).

**Таблица 1 - Внутренние механизмы финансовой стабилизации организации, соответствующие основным этапам ее осуществления**

Этапы финансовой стабилизации	Внутренние механизмы финансовой стабилизации		
	Оперативный	Тактический	Стратегический
1. Установление неплатежеспособности	Система мер, основанная на использовании принципа «отсечение лишнего»		
2. Восстановление финансовой устойчивости		Система мер, основанная на использовании принципа «сжатия организации»	
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде			Система мер, основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста»

**Принцип «отсечения лишнего»** определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму). Это возможно за счет:

- ускорения инкассации дебиторской задолженности;
- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
- уценки трудно ликвидных видов запасов ТМЦ до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других;
- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
- увеличения периода, предоставляемого поставщиками товарного кредита.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность организации, т.е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства организации в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отлаженный характер.

**Принцип «сжатия организации»** предусматривает мероприятия как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- сокращение суммы постоянных издержек;
- снижение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений);
- повышение производительности труда и т.п.;
- проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременная реализация выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- обновление операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды.

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

**Стратегический механизм стабилизации** представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия организации в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста организации, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии. В системе стабилизационных мер, направленных на вывод организации из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации, т.е. системе мероприятий по финансовому оздоровлению организации, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления организации должника банкротом.

## МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**БЛОК №2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РЯДА МЕТОДИК**

Анализ финансового состояния любой организации начинают с изучения состава, и структуры ее имущества по данным баланса. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура постоянно изменяются. Характеристику об изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности аналитического баланса.

**Горизонтальный анализ** отчетности – это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов (например, текущий год с предыдущим).

**Вертикальный анализ отчетности** – техника анализа финансовой отчетности, при которой изучается соотношение выбранного показателя с другими однородными показателями в рамках одного отчетного периода.

Вертикальный анализ (т.е. анализ показателей отчетности по вертикали) направлен на изучение структуры имущества, обязательств, доходов, расходов организации. Например, верительный анализ актива бухгалтерского баланса дает представление о доли основных средств, нематериальных активов, запасов, дебиторской задолженности и других видов имущества в общих активах предприятия (вертикальный анализ актива баланса).

**ЗАДАНИЕ 2** - Используя данные баланса предприятия, исследуемого в кейсе, проведите горизонтальный анализ отчетности и сделайте выводы.

**Таблица 2 - Баланс предприятия**

	2014 г.	2015г.	2016 г.	Отклонение, 2015 /2014, %	Отклонение, 2016 /2015, %
<b>АКТИВ</b>	<b>18 810</b>	<b>18 716</b>	<b>18 609</b>		
<b>1.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>12 601</b>	<b>12 643</b>	<b>12 963</b>		
Основные средства	12 601	12 643	12 963		
<b>2.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>6 209</b>	<b>6 073</b>	<b>5 646</b>		
<i>Запасы:</i>	<b>4 346</b>	<b>5 149</b>	<b>5 355</b>		
- материалы	663	687	528		
- готовая продукция	3 683	4 462	4 827		
<i>Дебиторская задолженность:</i>	<b>772</b>	<b>236</b>	<b>258</b>		
- с поставщиками и подрядчиками	39	36	9		
- с покупателями	414	137	206		
- с органами соц. страхования	23	37	25		
- с подотчетными лицами	22	0	13		
- с разными дебиторами и кредиторами	274	26	5		
<i>Финансовые вложения</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<i>Денежные средства</i>	<b>1 091</b>	<b>688</b>	<b>33</b>		
- касса	15	4	11		
- банк	1 076	684	22		

<b>ПАССИВ</b>	<b>18 810</b>	<b>18 716</b>	<b>18 609</b>		
<b>3.СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>	<b>6 321</b>	<b>5 780</b>	<b>4 859</b>		
Уставной капитал	9	9	9		
Переоценка внеоборотных активов	10 282	10 282	10 282		
Добавочный капитал	1 551	1 551	1 551		
<i>Нераспределенная прибыль</i>	<b>-5 521</b>	<b>-6 062</b>	<b>-6 983</b>		
<b>4.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>8 795</b>	<b>9 315</b>	<b>9 155</b>		
-заемные средства	8 795	9 315	9 155		
<b>5.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>3 694</b>	<b>3 621</b>	<b>4 595</b>		
<i>Заемные средства</i>	<b>2 075</b>	<b>2 508</b>	<b>3 067</b>		
<i>Кредиторская задолженность:</i>	<b>1 264</b>	<b>1 052</b>	<b>1 528</b>		
- с поставщиками и подрядчиками	139	106	164		
- с покупателями и заказчиками	574	62	86		
- расчеты по налогам и сборам	185	400	312		
- расчеты по социальному страхованию и обеспечению	119	101	177		
- расчеты с персоналом по оплате труда	164	366	722		
- расчеты с подотчетными лицами	3	0	50		
- задолженность учредителям по выплате доходов	17	17	17		
- расчеты с разными дебиторами и кредиторами	63	0	0		
<i>Доходы будущих периодов:</i>	<b>355</b>	61	0		
Целевое финансирование	355	61	0		

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Финансовое состояние оценивается с позиции краткосрочной и долгосрочной перспективы (рис.4). Критериями оценки на текущий момент времени являются ликвидность и платежеспособность.

В долгосрочном периоде финансовое состояние характеризуется финансовой устойчивостью, отражающей внутреннюю сторону финансового состояния и сбалансированность денежных и товарных потоков; доходов и расходов; средств и источников их формирования.

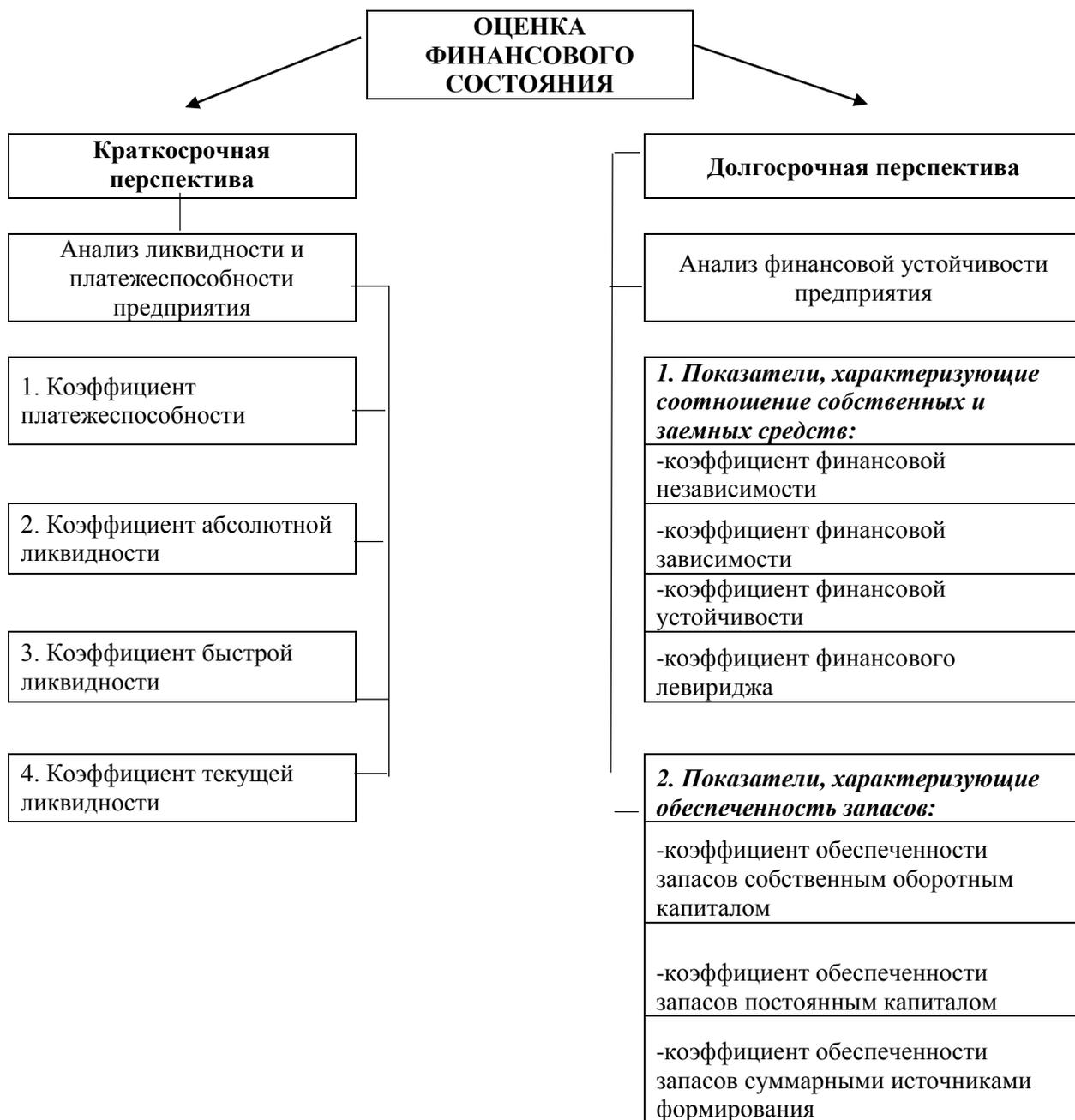


Рис. 4 - Виды оценок финансового состояния предприятия

## **АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ В КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЕРИОД:**

### **Анализ ликвидности и платежеспособности организации**

**Платежеспособность предприятия (организации)** – это способность субъекта экономической деятельности полностью и срок погашать свою кредиторскую задолженность.

Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положений предприятия.

#### **Платежеспособность предприятия складывается из двух факторов:**

1. Наличие активов (имущества и денежных средства), достаточных для погашения всех имеющих у организации обязательств.

2. Степень ликвидности имеющих активов достаточная для того, чтобы при необходимости реализовать их, перевести в деньги в достаточной сумме для погашения обязательств.

Под **ликвидностью актива** понимают его способность трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Говоря о ликвидности организации, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения. Основным признаком ликвидности является формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благоприятнее финансовое состояние с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, текущее положение организации неустойчиво – вполне может возникнуть ситуация, когда она не будет иметь достаточное количество денежных средств для расчета по своим обязательствам.

Предприятие в какой-то степени всегда ликвидно. Поэтому одним из способов оценки ликвидности является сопоставление определенных элементов актива и пассива. Ликвидность организации наиболее полно характеризуется сопоставлением активов того или иного уровня ликвидности с обязательствами той или иной степени срочности.

**АКТИВ** – совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию, в которые вложены средства владельцев имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию.

**ПАССИВ** - Совокупность долгов и обязательств предприятия. Пассив, наряду с Активом, является одной из двух частей бухгалтерского баланса. Обе эти части баланса: левая (актив) и правая (пассив), всегда равны. Пассив раскрывает источники финансирования, за счет которых сформирован актив баланса. Существование Актива и Пассива – следствие базового принципа бухгалтерского учета, принципа двойной записи.

**ЗАДАНИЕ 3** - Используя финансовые данные исследуемого предприятия в кейсе сделайте расчет показателей для оценки финансового состояния в краткосрочный период

**Таблица 3 - Показатели платежеспособности и ликвидности предприятия**

<i>Наименование показателей</i>	<i>Экономическое содержание</i>	<i>Формула расчета</i>	<i>Нормативное значение</i>	<i>2014г.</i>	<i>2015г.</i>	<i>2016г.</i>
1) Коэффициент текущей ликвидности	Позволяет установить, каким образом текущие обязательства погашаются при мобилизации всех оборотных активов	<i>Оборотные активы / Краткосрочные обязательства</i>	<i>&gt;1-2</i>			
2) Коэффициент быстрой ликвидности	Характеризует часть текущих обязательств, которая может быть погашена за счёт ликвидных активов	<i>(Дебиторская задолженность + Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства</i>	<i>&gt;0.7-0.8</i>			
3) Коэффициент абсолютной ликвидности	Показывает, сможет ли предприятие расплатиться с кредиторами самыми ликвидными активами	<i>Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения / Краткосрочные обязательства</i>	<i>&gt;0.2-0.7</i>			
4) Коэффициент промежуточной ликвидности	Учитывает требования по погашению кредиторской задолженности за счёт дебиторской задолженности	<i>Дебиторская задолженность / Кредиторская задолженность</i>	<i>&gt;0.7</i>			
5) Коэффициент срочной ликвидности	Учитывает требования по погашению кредиторской задолженности за счёт самых ликвидных активов	<i>Денежные средства / Кредиторская задолженность</i>	<i>&gt;1</i>			

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---



---



---



**ЗАДАНИЕ 4** - Используя финансовые данные исследуемого предприятия в кейсе, сделайте расчет показателей для оценки финансовой устойчивости предприятия

**Таблица 5- Показатели финансовой устойчивости**

<i>Наименование показателя</i>	<i>Экономическое содержание</i>	<i>Формула расчета показателей</i>	<i>Норма</i>	<i>2014г.</i>	<i>2015г.</i>	<i>2016г.</i>
<b>Показатели, характеризующие соотношение собственных и заемных средств</b>						
<i>1) Коэффициент финансовой независимости</i>	Показывает, насколько предприятие независимо от заемного капитала (доля собственных средств в общей сумме капитала, должна превышать 50%)	<i>Собственный капитал / Общая сумма капитала</i>	<i>&gt; 0.5</i>			
<i>2) Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)</i>	Характеризует долю заемных средств в общей сумме капитала	<i>Заемный капитал / Общая сумма капитала</i>	<i>&lt; 0.5</i>			
<i>3) Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)</i>	Характеризует долю собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала	<i>(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Общая сумма капитала</i>	<i>0.8-0.9</i>			
<i>4) Коэффициент финансового левериджа</i>	Показывает, каких средств у организации больше, заемных или собственных (значение больше 1, тем больше зависимость от заемных средств)	<i>Заемный капитал / Собственный капитал</i>	<i>&lt; 1</i>			
<b>Дополнительные показатели, характеризующие обеспеченность запасов</b>						
<i>5) Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом</i>	Показывает, в какой мере запасы обеспечены собственным оборотным капиталом	<i>(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Запасы</i>	<i>&lt; 0,1</i>			
<i>6) Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом</i>	Показывает, в какой мере запасы обеспечены постоянным капиталом	<i>(Собственный капитал – Внеоборотные активы) + Долгосрочные кредиты) / Запасы</i>	<i>0,6–0,8</i>			
<i>7) Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования</i>	Показывает, в какой мере запасы обеспечены всеми источниками их формирования	<i>(Собственный капитал – Внеоборотные активы) + Долгосрочные кредиты + Краткосрочные кредиты) / Запасы</i>	<i>&lt; 1</i>			

Для оценки вероятности банкротства малого и среднего бизнеса на практике широко используются различные методы финансовой диагностики, построенные преимущественно на коэффициентном анализе и моделях вероятности угрозы банкротства. Зарубежные и отечественные методики диагностики кризисов приведены на рисунке 5

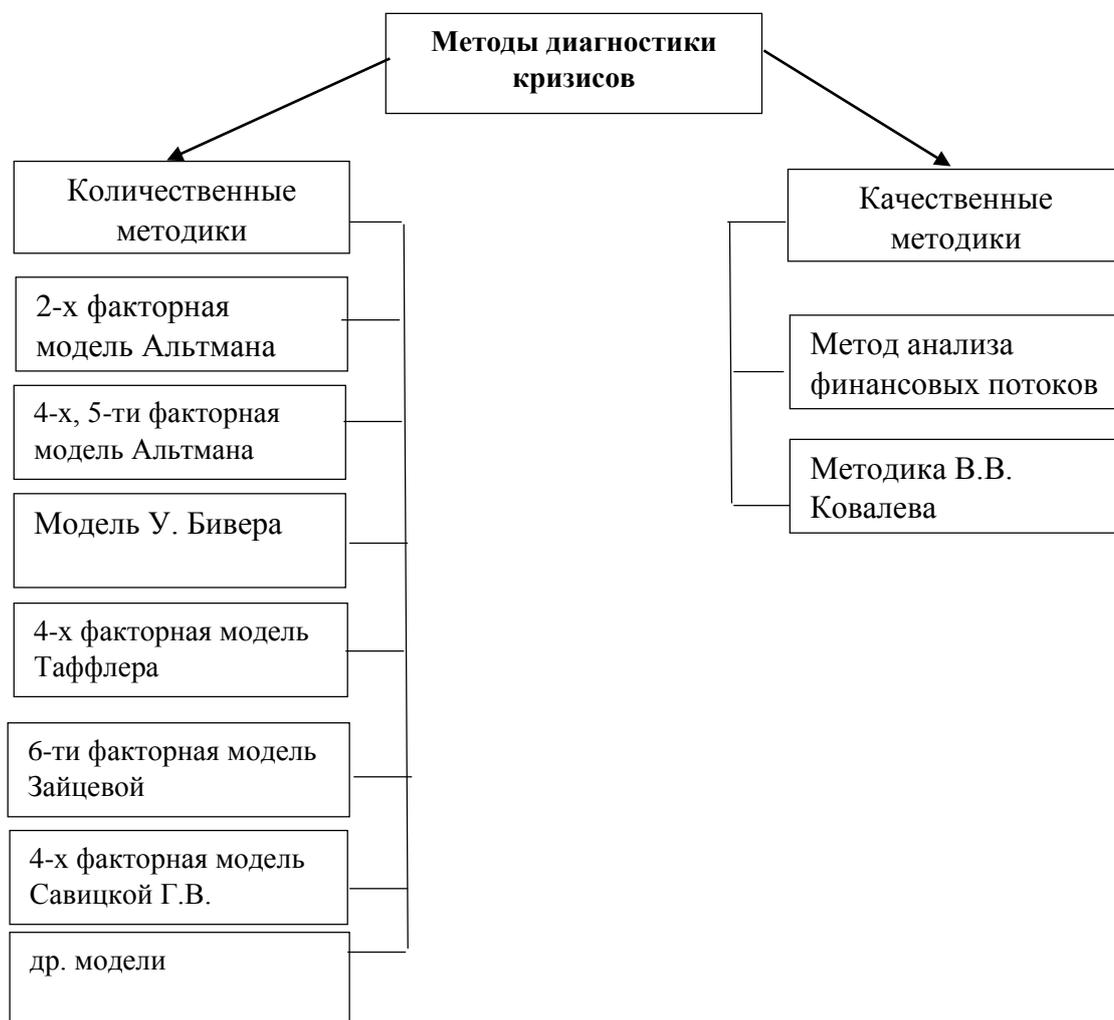


Рис. 5 –Методы диагностики кризисов

### ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КРИЗИСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КАЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ

*Качественный подход* (основан на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству): рекомендации Комитета по обобщению практики аудирования Великобритании, содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия.

В.В. Ковалев, применяя эти рекомендации к отечественной практике бизнеса, предложил следующие две группы показателей.

К первой группе относятся те показатели, неблагоприятные текущие значения или динамика изменения которых свидетельствуют в обозримом будущем о значительных финансовых затруднениях, в том числе банкротстве:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской

задолженности;

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед кредиторами;
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;

Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статистических данных.

## **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КРИЗИСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ**

Современная официальная российская методика основана на расчёте следующих показателей:

- общего коэффициента ликвидности;
- коэффициента обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами;
- коэффициента восстановления (утраты) платёжеспособности.

**1. Коэффициент текущей ликвидности** описан выше, расширенные значения показателя приведены ниже в таблице 6

**Таблица 6 - Нормативные значения коэффициента текущей ликвидности российской и зарубежной практик**

Значения	Нормативы	
	Российские	Международные
<1	Критическая платежеспособность	Критическая платежеспособность
1,5-2	Низкая платежеспособность	Удовлетворительная платежеспособность
2-3	Удовлетворительная платежеспособность	
>3	Высокая платежеспособность / Возможна нерациональная структура капитала	

**2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**, показывает достаточность/недостаточность у предприятия собственных средств для финансирования своей деятельности.

Согласно Приказу ФСФО РФ от 23.01.2001 г. № 16 коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$$

Норматив коэффициента равен 0,1. Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами растет, то это говорит о том, что:

- Увеличивается финансовая устойчивость предприятия.
- Увеличивается собственный капитал предприятия.
- Уменьшается кредиторская задолженность.

Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами падает, то это говорит нам о том, что:

- Уменьшается финансовая устойчивость предприятия.
- Уменьшается собственный капитал.

**3. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.** Данный коэффициент показывает возможность восстановить или утратить свою платежеспособность. С помощью него можно сделать вывод о структуре баланса предприятия, ее финансовом состоянии. Коэффициент используется арбитражными управляющими для определения банкротства предприятия.

Коэффициент восстановления платежеспособности рассчитывается по следующей формуле.

$$K_{в/плат} = \frac{K_{тл} + \frac{6}{T}(K_{тл} - K_{тлн})}{2}$$

Коэффициент утраты платежеспособности рассчитывается по следующей формуле.

$$K_{у/плат} = \frac{K_{тл} + \frac{3}{T}(K_{тл} - K_{тлн})}{2}$$

где:  $K_{тл}$  – фактическое значение коэффициента текущей ликвидности,  
 $K_{тлн}$  – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода,  
 $T$  – отчетный период в месяцах,  
 $6$  – нормативный период восстановления платежеспособности в месяцах,

При значении  $K_{\text{уплат}} < 1$  возникает реальная угроза у предприятия утратить платежеспособность в течение ближайших 3-х месяцев. При значении  $K_{\text{вплат}} > 1$  у предприятия появляется возможность в течение 6 месяцев восстановить свою платежеспособность.

**ЗАДАНИЕ 5** - Используя финансовые данные исследуемого предприятия в кейсе, сделайте расчет 4 показателей для оценки финансового состояния прогноза кризиса. Результаты зафиксируйте на флип- чарте.

**Таблица 7- Официальная современная российская методика прогнозирования кризиса**

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
К текущей ликвидности			
К обеспеченности СОС			
К восстановления платежеспособности			
К утраты платежеспособности			

Рассмотрим несколько количественных моделей прогнозирования кризиса для МСП на примере зарубежной и российской практики.

## 1. МОДЕЛЬ БИВЕРА



У. Бивер предложил пятифакторную систему для оценки финансового состояния предприятий с целью диагностики банкротства, содержащую следующие показатели (таблица 8).

Он был первым финансовым аналитиком, использовавшим статистические приемы в сочетании с финансовыми коэффициентами для прогнозирования вероятного банкротства предприятия.

У. Бивер выбрал из 30 основных финансовых аналитических коэффициентов 5 основных, которые лучше всего прогнозировали банкротство.

Их он рассчитывал для 79 предприятий банкротов и 79 предприятий небанкротов, ведущих свою финансово-хозяйственную деятельность в период с 1954 по 1964 г.

Наилучший показатель оценки финансового состояния, по словам Бивера – отношение чистой прибыли к сумме всех обязательств. Сейчас этот коэффициент носит название Коэффициент У. Бивера. Выделенные коэффициенты он объединил в систему показателей (*W.Beaver, 1966*). Она представлена в таблице 8.

В первую группу относятся финансово устойчивые предприятия, ко второй группе за пять лет до банкротства, а в третью – за 1 год до банкротства.

Если значение коэффициента Бивера не превышает 0.2, то это говорит об неудовлетворительной структуре баланса у предприятия. Рекомендуемые значения показателя У.Бивера находятся в интервале от 0.17 до 0.4.

**ЗАДАНИЕ 6** - Используя финансовые данные исследуемого в кейсе предприятия, сделайте расчет финансовых коэффициентов согласно модели У. Бивера, оценив вероятность его банкротства и выделив одну из трех групп финансовой устойчивости к которой относится предприятие. Результаты зафиксируйте на флип- чарте.

**Таблица 8 - Прогнозирование кризиса по модели У. Бивера**

Коэффициент	Экономическое содержание	Формула расчета	Группа 1 финансово устойчивые	Группа 2 за 5 лет до банкротства	Группа 3 за 1 год до банкротства	2016г.
<b>Коэффициент Бивера</b>	Главный показатель оценки вероятности банкротства	$(\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}) / (\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства})$	От 0.4 до 0.17	От 0.17 до -0.15	<-0.15	
<b>Рентабельность активов (ROA), %</b>	Показатель отражает способность активов создавать прибыль. Показывает, сколько копеек прибыли принесет один рубль, вложенный в активы предприятия.	$\text{Чистая прибыль} * 100 / \text{Активы}$	6-8	4	-22	
<b>Финансовый рычаг</b>	Оценивает рациональность привлечения дополнительных средств для повышения эффективности производственно-хоз. деятельности предприятия	$(\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}) / \text{Активы}$	< 0.37	< 0.5	< 0.8	
<b>Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами</b>	Показывает степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости	$(\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Активы}$	0.4	< 0.3	< 0.06	
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>	Позволяет установить, каким образом текущие обязательства погашаются при мобилизации всех оборотных активов	$\text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$	< 3.2	< 2	< 1	

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---

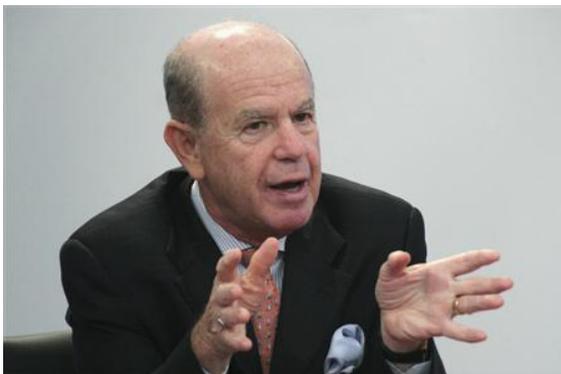


---



---

## 2. МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА



**Модель Альтмана** - это формула, предложенная американским экономистом Эдвардом Альтманом, которая прогнозирует вероятность банкротства предприятия.

Модель построена на выборе из 66 компаний – 33 успешных и 33 банкрота. Модель предсказывает точно в 95% случаев. Самой простой и применимой для предприятий является двухфакторная Модель Альтмана (индекс кредитоспособности).

Для нее используются два ключевых показателя: показатель текущей ликвидности и показатель удельного веса заемных средств в активах. Они перемножаются на соответствующие константы - определенные практическими расчетами весовые коэффициенты.

### ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА

$$Z = -0.3877 - 1.073 * X_1 + 0.0579 * X_2$$

X<sub>1</sub> – Коэффициент текущей ликвидности,

X<sub>2</sub> – Коэффициент капитализации (самофинансирования).

**При значении  $Z > 0$  ситуация в анализируемой компании критична, вероятность наступления банкротства высока.**

Так как двухфакторная модель не обеспечивает комплексную оценку финансового положения предприятия, чаще используют более расширенную модель, разработанную в 1983 г.

### ПЯТИФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА

$$Z^* = 0.717 * X_1 + 0.847 * X_2 + 3.107 * X_3 + 0.420 * X_4 + 0.998 * X_5$$

#### **Оценка по пятифакторной модели Альтмана**

Если  $Z^{**} > 2,6$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если  $1,1 < Z^{**} < 2,6$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z^{**} < 1,1$  – зона финансового риска («красная» зона).

Точность пятифакторной модифицированной модели Альтмана – 90,9% в прогнозировании банкротства предприятия за 1 год до его наступления.

**ЗАДАНИЕ 7** - Используя финансовые данные предприятия, исследуемого в кейсе, проведите расчет на определение вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана. Сделайте выводы о полученных данных по результатам расчета модели и определите находится ли предприятие в красной зоне риска. Результаты зафиксируйте на флип - чарте.

**Таблица 9- Расчет коэффициентов вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана**

Коэффициент	Формула расчета	2014г.	2015г.	2016г.
X1	<i>(Оборотный активы-Краткосрочные обязательства) / Активы</i>			
X2	<i>Чистая прибыль/Активы</i>			
X3	<i>Прибыль до налогообложения/Активы</i>			
X4	<i>Собственный капитал/ Обязательства</i>			
X5	<i>Выручка/ Активы</i>			

Подставляем полученные данные коэффициентов в формулу расчета

$$Z = 0.717 * X_1 + 0.847 * X_2 + 3.107 * X_3 + 0.420 * X_4 + 0.998 * X_5$$

**Таблица 10- Итоговый расчет вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана**

Год	Формула расчета для подстановки коэффициентов	Итоговое значение
2014г.	$Z = 0,717 * ( \quad ) + 0,847 * ( \quad ) + 3.107 * ( \quad ) + 0,420 * ( \quad ) + 0,998 * ( \quad )$	
2015г.	$Z = 0,717 * ( \quad ) + 0,847 * ( \quad ) + 3.107 * ( \quad ) + 0,420 * ( \quad ) + 0,998 * ( \quad )$	
2016г.	$Z = 0,717 * ( \quad ) + 0,847 * ( \quad ) + 3.107 * ( \quad ) + 0,420 * ( \quad ) + 0,998 * ( \quad )$	

Смотрим полученные значения и определяем, находится ли предприятие в зоне риска.

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 3. МОДЕЛЬ ЗАЙЦЕВОЙ О.П.

Модель Зайцевой – одна из первых отечественных моделей прогнозирования банкротства предприятий, появившихся в 90-х годах 20 века. Модель О.П. Зайцевой имеет вид:

$$K = 0,25X1 + 0,1X2 + 0,2X3 + 0,25X4 + 0,1X5 + 0,1X6$$

где:

- $X1$  –  $K_{уп}$  – коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;
- $X2$  –  $K_з$  – коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности;
- $X3$  –  $K_с$  – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;
- $X4$  –  $K_{ур}$  – убыточность реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции;
- $X5$  –  $K_{фл}$  – коэффициент финансового левериджа (финансового риска) — отношение заемного капитала (долгосрочные и краткосрочные обязательства) к собственным источникам финансирования;
- $X6$  –  $K_{заг}$  – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов – отношение общей величины активов предприятия (валюты баланса) к выручке.

Для определения вероятности банкротства необходимо сравнить фактическое значение  $K_{факт}$  с нормативным значением ( $K_n$ ), которое рассчитывается по формуле:

$$K_n = 0,25 * 0 + 0,1 * 1 + 0,2 * 7 + 0,25 * 0 + 0,1 * 0,7 + 0,1 * X_{6\text{прошлого года}}$$

Если все сократить, то получается:

$$K_{\text{норматив}} = 1,57 + 0,1 * K_{6\text{прошлого года}}$$

Вывод по модели оценки риска банкротства Зайцевой:

- Если фактический коэффициент больше нормативного  $K_{факт} > K_n$ , то крайне высока вероятность наступления банкротства предприятия,
- Если меньше — то вероятность банкротства незначительна.

**ЗАДАНИЕ 8** - Используя финансовые данные предприятия, исследуемого в кейсе, сделайте расчет на определение вероятности банкротства по модели Зайцевой

**Таблица 11– Расчет коэффициентов вероятности банкротства по модели Зайцевой**

Показатель	Формула расчета	Норматив	2014г	2015г	2016г
			Фактический уровень показателя	Фактический уровень показателя	Фактический уровень показателя
k1	<i>Прибыль (убыток) до налогообложения / Собственный капитал</i>	0			
k2	<i>Кредиторская задолженность / Дебиторская задолженность</i>	1			
k3	<i>Краткосрочные обязательства / Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения</i>	7			
k4	<i>Прибыль до налогообложения / Выручка</i>	0			
k5	<i>Заемный капитал / Собственный капитал</i>	0,7			
k6	<i>Активы / Выручка</i>	$K_6 = K_6$ <i>прошлого года</i>			

Подставляем полученные данные коэффициентов в формулу расчета

$$K_{\text{факт}} = 0.25 * K_1 + 0.1 * K_2 + 0.2 * K_3 + 0.25 * K_4 + 0.1 * K_5 + 0.1 * K_6$$

**Таблица 12–Итоговый расчет вероятности банкротства по модели Зайцевой**

Год	Формула расчета для подстановки коэффициентов	Итог
2014	$K_{\text{факт}} = 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.2 * ( ) + 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.1 * ( )$	
2015	$K_{\text{факт}} = 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.2 * ( ) + 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.1 * ( )$	
2016	$K_{\text{факт}} = 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.2 * ( ) + 0.25 * ( ) + 0.1 * ( ) + 0.1 * ( )$	

Проводим сравнение фактическое значение интегрального показателя с нормативным.  $K_{\text{факт}}$  сравнивается с  $K_{\text{норматив}}$ . Нормативное значение  $K_{\text{норматив}}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{норматив}} = 1.57 + 0.1 * K_{\text{бпрошлого года}}$$

**Таблица 13–Расчет нормативного значения коэффициентов вероятности банкротства**

Год	Формула расчета для подстановки коэффициентов	Итог
2015	$K_{\text{норматив}} = 1.57 + 0.1 * ( )$	
2016	$K_{\text{норматив}} = 1.57 + 0.1 * ( )$	

Если  $K_{\text{факт}} > K_{\text{норматив}}$ , то высока вероятность банкротства предприятия. Если наоборот, то риск банкротства незначительный.

## БЛОК №3 ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

**Маркетинг** – организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах.

Понятие «**маркетинговая стратегия**» имеет для любого предприятия важное значение. Маркетинговая стратегия компании является основополагающей стратегией развития бизнеса на рынке. Стратегия маркетинга определяет вектор продвижения товара, который максимизирует доход и прибыль предприятия в долгосрочной перспективе. Результатом маркетинговой стратегии является маркетинговый план конкретных действий, направленных на укрепление положения товара в отрасли, снижение возможных рисков и угроз со стороны конкурентов и максимизацию прибыли.

**Задачи маркетинговой стратегии** организации просты: она помогает компании не сбиться с пути завоевания рынка и преследует установленные бизнесом цели. Не имея четкой стратегии маркетинга, компания не может удерживать и повышать конкурентоспособность своих товаров, ежедневно теряет клиентов и не приобретает новых.

**Эффективная маркетинговая стратегия** предприятия помогает ответить на вопросы: кому мы продаем? что мы продаем? как продавать эффективно? когда и где продвигать товар? какие свойства продукта развивать? на какие новые рынки идти?



Окружение предприятия можно разделить на три области:

1. Внешняя среда – косвенного воздействия
2. Внешняя среда прямого воздействия
3. Внутренняя среда

Рис.6 - Факторы среды прямого и косвенного влияния на деятельность предприятия

1. **PEST- анализ** используется для оценки влияния внешней среды

- a. **(P) POLITICAL** — политические факторы внешней среды
- b. **(E) ECONOMICAL** — экономические факторы внешней среды
- c. **(S) SOCIO-CULTURAL** — социально-культурные факторы внешней среды
- d. **(T) TECHNOLOGICAL** — технологические факторы внешней среды

Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько лет вперед.

Весь процесс проведения **PEST анализа** можно условно разбить на следующие **этапы**:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании
2. Сбор информации о динамике и характере изменения каждого фактора
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора
4. Составление сводной таблицы PEST анализа

Первый шаг – составление перечня факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет), далее эти факторы делятся на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

**ЗАДАНИЕ 9 - Проведение PEST анализа для исследуемого предприятия.**  
 Распределите все факторы в таблице PEST анализа и проранжируйте согласно значимости от 1 (малозначим) до 5 ( максимальное влияние), результаты зафиксируйте на флип- чарте.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Приоритет	Фактор	Приоритет
Фактор 2	5	Фактор 1	5
Фактор 1	2	Фактор 2	2
Фактор 3	1	Фактор 3	1
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Приоритет	Фактор	Приоритет
Фактор 3	5	Фактор 2	5
Фактор 1	3	Фактор 3	2
Фактор 2	2	Фактор 1	1
...		...	

Примеры факторов

**Факторы влияния политической среды на рынок**

- Устойчивость политической власти и существующего правительства
- Бюрократизация и уровень коррупции
- Налоговая политика (тарифы и льготы)
- Свобода информации и независимость СМИ
- Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли
- Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика

### **Факторы влияния экономической среды на рынок**

- Темпы роста экономики
- Уровень инфляции и процентные ставки
- Курсы основных валют
- Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
- Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды

### **Факторы влияния социально-культурной среды на рынок**

- Уровень здравоохранения и образования
- Отношение к импортным товарам и услугам
- Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию
- Требования к качеству продукции и уровню сервиса
- Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
- Образ жизни и привычки потребления

### **Факторы влияния технологической среды на рынок**

- Уровень инноваций и технологического развития отрасли
- Расходы на исследования и разработки
- Законодательство в области технологического оснащения отрасли
- Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств
- Доступ к новейшим технологиям
- Степень использования, внедрения и передачи технологий

## **2. Marketing Mix 4P – анализ внутренних факторов**

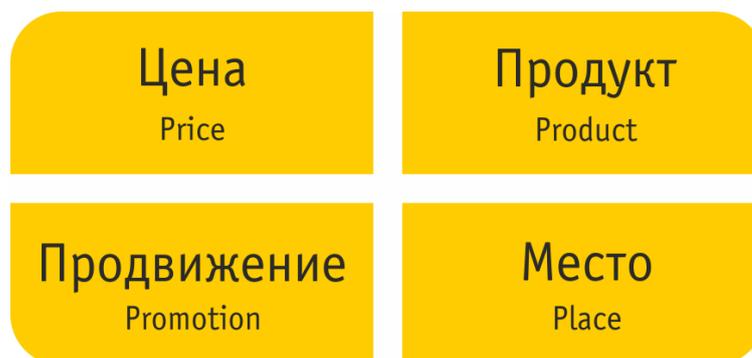
Понятие «маркетинг микс» появилось в статье «Концепция маркетинг-микса», опубликованной Нэлом Борденом (Neil Borden) в 1964 году. С помощью данной концепции Борден хотел систематизировать и описать все инструменты маркетинга, необходимые для создания маркетингового плана по развитию товара компании. На создание такого удобного инструмента для разработки маркетинговой стратегии Бордена подтолкнул его партнер Джеймс Куллитон (James Culliton). Джеймс в 1948 году необычным способом описал маркетинголога компании, сравнив его с «миксом из необходимых ингредиентов».

Neil Borden



Jerome McCarthy

Первоначальный комплекс маркетинга «маркетинг - микс» по Бордену состоял из огромного количества «ингредиентов»: ценообразование, брендинг, дистрибуция, персональные продажи, реклама, промо-мероприятия, упаковка, сервис, разработка продукта и т.д. Только впоследствии Е. Jerome McCarthy сгруппировал все «ингредиенты» в маркетинг-микс 4P's, сделав их удобными для запоминания и для оперативной работы.



**Рис.7- Базовая модель: маркетинг микс 4P**

### **PRODUCT: Продукт**

Продукт представляет собой то, что компания предлагает рынку и потребителю. Продуктом может быть как физический товар, так и услуга. Продукт – это первое, с чего начинается работа над маркетинг-миксом. Успешный продукт всегда строится на понимании и удовлетворении важных потребностей целевого рынка.

Решения, которые должны быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продукт»:

- Символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль.
- Функционал продукта – необходимые и уникальные свойства товара или услуги.

Более подробно построить функционал продукта поможет понимание уровней товара.

- Необходимый уровень качества продукта – с точки зрения целевого рынка.

Качество продукта должно строиться на восприятии потребителей (например, для одних потребителей качество хлеба проявляется через вкус и запах, а для других – через сорт пшеницы, используемый для приготовления хлеба).

- Внешний вид продукта – стиль, дизайн, упаковка.
- Вариативность или ассортиментный ряд продукта.
- Поддержка и уровень сервиса.

### **PRICE: Цена**

Цена является важным элементом комплекса маркетинга, она отвечает за конечную прибыль от продажи товара. Цена определяется на основе воспринимаемой ценности товара потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «цена»:

- Ценовая стратегия входа на рынок (проникновение, снятие сливок и др.)\*

• Розничная цена – обязательно необходимо соотносить отпускную цену на товар с желаемой розничной ценой, если компания не является последним звеном в сбытовой цепи (отпускная цена проходит ряд наценок и надбавок до того, как достигает целевого потребителя – НДС, наценка оптового звена, наценка розничной сети и т.д.).

• Ценообразование для различных каналов продаж. Предусматривает разные уровни цен для разных звеньев сбытовой цепи, для разных поставщиков (например, скидки за объем, бонусы для крупных оптовиков и т.д.).

• Пакетное ценообразование предусматривает реализацию одновременно нескольких товаров компании по специальному уровню цен.

- Наличие сезонных скидок или акций.
- Политика относительно промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-мероприятий и т.д.).
- Возможность ценовой дискриминации.

---

\*Справочно: **Стратегии ценообразования**

Выделяют три возможные стратегии конкурентного ценообразования, которые могут использовать компании для продвижения и развития существующих товаров: стратегию высоких, низких и паритетных цен.

**Стратегия «высоких цен»:** Ценовую стратегию «высоких цен» часто называют «премиальным» ценообразованием. Она заключается в установлении цен на более высоком уровне, чем в среднем на рынке, т.е. введение «премиальной» наценки к товару. Стратегия направлена на формирование имиджа «качественный товар», обеспечивает высокую норму прибыли, которая позволяет инвестировать в рекламу и развитие имиджа товара.

Стратегию высоких цен используют, когда компания желает достичь роста прибыли, а не объема продаж; стремится сформировать позиционирование престижного товара, захватить долю рынка в премиальном сегменте, увеличить рентабельность общего портфеля компании и привлечь целевую аудиторию, ориентированную на качество продукта.

Условия для использования «высоких цен»

Одного желания использовать стратегию «высоких цен» недостаточно. Важно создать условия для возможности ее применения и понимать рыночные ситуации, в которых высокая стоимость продукта будет оправдана и принесет компании прибыль, а не убытки. Ситуации использования:

- спрос на рынке не чувствителен к цене
- товар компании обладает уникальными сложно копируемыми преимуществами
- компания имеет сильный бренд
- компания не обладает преимуществом низких затрат и не может конкурировать по издержкам
- высокая цена является основой позиционирования, ориентированного на качество
- товар компании нуждается в рекламе для совершения пробной покупки
- существует потребность в быстром возврате инвестиционных средств или высокие начальные затраты на вывод товара на рынок, которые окупятся только при высоком уровне цены
- товар имеет короткий срок жизни, является атрибутом сезонного спроса или элементом моды
- компания обладает ограниченными мощностями в производстве товара

**Стратегия конкуренции «низких цен»:** Установление цен на более низком уровне в сравнении с ключевыми конкурентами. Стратегия нацелена на достижение высокого объема продаж, который компенсирует низкую норму прибыли. Стратегия низких цен используется, когда компания стремится расширить существующий рынок и привлечь потребителей, чувствительных к цене; увеличить количество пробных покупок и общий объем продаж; защититься от конкурентов; сохранить положение в отрасли на фоне общего снижения рыночных цен; сформировать барьеры входа (в виде низкой цены) для новых игроков.

Условия для использования «низких цен»

Для использования маркетинговой стратегии низких цен важно соблюдать следующие условия:

- чувствительность спроса к цене
- наличие конкурентного преимущества в достижении низких затрат
- наличие производственных мощностей для обеспечения спроса: вызванного низкими ценами
- возможность донести до аудитории ценовое преимущество
- низкая цена — основа позиционирования продукта

- товар компании не имеет других значимых преимуществ в сравнении с конкурентами

- товар компании обладает более низкой силой бренда в сравнении с конкурентами (низкая осведомленность, низкий уровень потребления продукта)

- отрасль, в которой работает компания, стагнирует

- товар компании не нуждается в рекламе для формирования пробной покупки

**Стратегия паритетного ценообразования («стратегия текущих цен»):**

Заключается в установлении цены на уровне или близко к уровню ключевых конкурентов. Существует 3 ситуации, при которых маркетинговая стратегия паритетных цен является эффективной. Во-первых, когда товар компании находится на этапе зрелости своего жизненного цикла. Во-вторых, в случае существования сильного лидера рынка, диктующего уровень цен на товар. В такой ситуации остальные компании отрасли просто следят за действиями лидера и устанавливают цены на свои товары и услуги, сопоставимые с ним. В-третьих, когда на рынке существует малая дифференциация, а значит все товары являются друг другу заменителями. Если одна компания поднимает цены, спрос переключается на конкурентов с более низкими ценами. Если одна компания снижает цены, другие компании вынуждены понижать цену в ответ. Такие действия не выгодны ни одному из игроков, так как они ведут к ценовым войнам и снижению прибыли в отрасли в целом.

**PLACE: Место продажи**

Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте (там, где целевой потребитель может его увидеть и купить) в нужное время (тогда, когда у целевого потребителя возникает потребность его купить). Другими словами, место продажи обозначает модель дистрибуции товара компании.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

- Рынки, на которых планируется продавать товар (в т.ч. стратегия географической экспансии)

- Каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар.

- Вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция)

- Условия дистрибуции товара (скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке товара для дилеров и штрафные санкции и т.д.)

- Условия выкладки товара и правила выкладки (уровень полки, целевая доля полки, количество фейсингов на полке, обязательный ассортимент и т.д.)

- Управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т.д.)

**PROMOTIONAL: Продвижение**

В контексте маркетинг-микса под продвижением понимаются все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару, сформировать знание о товаре и его ключевых характеристиках, сформировать потребность в приобретении товара и повторные покупки.

К продвижению относятся такие маркетинговые коммуникации как реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и др.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продвижение»:

- Стратегия продвижения: pull или push \*



**ЗАДАНИЕ 9** – Необходимо провести анализ предприятия в разрезе Marketing Mix 4P, оценить текущее состояние, сформировать цель на развитие, приоритезировать направления и описать действия для достижения поставленных целей.

P's	Факт	Цель	Приоритет	Действия
Product				
Place				
Price				
Promotion				

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---



---

### 3. SWOT анализ

**SWOT- анализ** (*перевод с англ. swot analysis*) — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

**Метод SWOT- анализа** — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT- анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT- анализ отдельного проекта, отдела
- SWOT- анализ определенного рынка или отрасли
- SWOT- анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги
- SWOT- анализ личности и т.д.

**Преимущества SWOT- анализа** заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

**Результатом проведения SWOT- анализа** предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

**Периодичность проведения SWOT- анализа.** Рекомендуется проводить SWOT- анализ минимум один раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT- анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

**Элементы SWOT- анализа. Расшифровка аббревиатур SWOT-анализа:**

Strengths – Сильные стороны,  
Weaknesses – Слабые стороны,  
Opportunities – Возможности ,  
Threats - Угрозы.

#### **S= Strengths**

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

### **W=Weaknesses**

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

### **O=Opportunities**

Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

### **T=Threats**

Угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

**ЗАДАНИЕ 10 - I часть:** Проанализируйте результаты проведенных ранее PEST- и 4P- анализа. Заполните матрицу SWOT- анализа и расположите данные по приоритету.

Сильные стороны	Приоритет	Слабые стороны	Приоритет
1. 2. 3.		1. 2. 3.	
Возможности	Приоритет	Угрозы	Приоритет
1. 2. 3.		1. 2. 3.	

**ЗАДАНИЕ 10** - II Часть: Используя матрицу SWOT анализа, выработайте стратегии для исследуемого предприятия

S	O	Возможности	Угрозы
W	T	1. Развивающийся рынок 2. и т.д.	1. Появление крупного конкурента на вашем рынке 2. и т.д.
<b>Сильные стороны</b> 1. Новая инновационная продукция 2. и т.д.	<b>Стратегия - наступление</b> На сколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность	<b>Стратегия - приспособление</b> Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы	
<b>Слабые стороны</b> 1. Низкое качество продукции 2. и т.д.	<b>Стратегия - оборона</b> На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности	<b>Стратегия - выживание</b> На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз	

В SWOT- матрице в каждом квадрате пересекаются два элемента. Из этого «пересечения» по сути мы можем извлечь отдельную бизнес-стратегию и на основе ее развивать бизнес, более подробно разберем каждую из них.

- S-O Стратегия, основанная на Strengths (сильные стороны) и Opportunities (возможности). Она подразумевает максимальное использование всех сильных сторон и возможностей.
- W-O Стратегия — основанная на Weaknesses (слабые стороны) и Opportunities (возможности). Она подразумевает работу для преодоления слабостей своего бизнеса и использование всех возможностей.
- S-T Стратегия, основанная на Strengths (сильные стороны) и Threats (угрозы). Она подразумевает максимальное использование всех сильных сторон и избегание внешних угроз.
- W-T Стратегия, основанная на Weaknesses (слабые стороны) и Threats (угрозы). Она подразумевает полное улучшение бизнеса и устранение слабостей и угроз.

Все эти стратегии имеют право существования, причем иногда даже одновременно. Ведь в бизнесе не бывает так, чтобы все было ровно, и всегда есть и слабости, и преимущества, и опасности, и возможности. Так что, понимать это и иметь соответствующие стратегии — очень важный защитный механизм для бизнеса.

Как делать SWOT- анализ, не самое главное – важнее понимать, что анализ нужен, или, по крайней мере, очень полезен, очень важно реально понимать позиции своего бизнеса.

### МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ

---



---



---



---



---



---

## БЛОК №4 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ: УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: ЗАТРАТЫ И БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ КОМПАНИИ

**Бюджет** – это краткосрочное количественное выражение долгосрочных планов организации.

**Бюджет** – это перечисление запланированных расходов и доходов организации (или ее части).

**Типичный процесс составления бюджетов состоит из следующих шагов:**

1. Постановка цели на определенный период в рамках общего плана,
2. Планирование деятельности и коллективная оценка ресурсов, необходимых для достижения этих целей в рамках бюджета,
3. Исполнение деятельности,
4. Контролирующая обратная связь и управление.

Существуют **три основных подхода к составлению бюджетов**, которые могут применяться на этапах их планирования, согласования и утверждения. Это подходы "снизу-вверх", "сверху вниз", а также итеративный подход.

При использовании подхода "**снизу-вверх**" бюджет составляется исходя из планов деятельности подразделений и проектов, которые передаются наверх для определения по ним агрегированных результирующих показателей для всей компании.

При подходе "**сверху вниз**" - бюджет составляется исходя из целевых показателей, поставленных руководством компании. Целевые показатели определяются на основе экономических прогнозов, а также стратегии компании.

При **итеративном подходе** процедура бюджетирования включает ряд условных этапов. Информация сначала распространяется от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а затем обобщается снизу-вверх по иерархической структуре управления несколько раз в зависимости от ситуации.

Существуют различные **подходы к разработке бюджетов**. Их классификация представлена на рис.8.



**Рис. 8 - Классификация подходов к разработке бюджетов**

**Гибкий бюджет** показывает величину затрат и результаты при различном объеме деятельности соответствующего центра ответственности. В зависимости от объема деятельности переменные расходы меняются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных расходов на единицу продукции и прирост смешанных расходов на единицу прироста объема продукции. Эта ставка есть норма, умноженная на цену. Постоянные расходы выделяются отдельно. Гибкий бюджет обеспечивает прогнозные данные, автоматически скорректированные на изменение уровня выпуска. Для его составления используют *формулу гибкого бюджета* –

уравнение, по которому определяются бюджетные расходы для любого уровня деятельности предприятия:

$$ГБ = (v * Q) + F,$$

где ГБ – гибкий бюджет;  $v$  – переменные расходы на единицу продукции;  $Q$  – количество произведенной продукции;  $F$  – постоянные бюджетные расходы.

Используя формулу гибкого бюджета, можно получить бюджет для любого уровня выпуска продукции (работ, услуг). Гибкий бюджет при планировании помогает выбрать оптимальный объем производства и продаж, а при анализе – оцепить фактические результаты.

**Фиксированный бюджет** не меняется в зависимости от изменений уровня деловой активности, поэтому его используют для планирования частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска. Фиксированные бюджеты используют прежде всего для центров частично регулируемых затрат, а также для других видов центров ответственности. Примером фиксированных бюджетов может служить бюджет расходов на НИОКР, рекламу и др.

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- **бюджеты "от достигнутого"** составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют "приростными"). Например, общехозяйственные затраты обычно планируют "от достигнутого" (такие бюджеты встречаются наиболее часто);

- **бюджеты с проработкой дополнительных вариантов** отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5,10, 20%. Этот подход является промежуточным между бюджетом "от достигнутого" и бюджетом "с нуля";

- **бюджеты "с нуля"** разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые. Это избавляет от груза прошлых ошибок.

Занимаясь разработкой бюджета любом бизнесе важно рассчитать, в какой момент предприятие полностью покроет убытки и начнет приносить реальный доход. Для этого необходимо обратиться к такому понятию как точка безубыточности.

**ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ (break-evenpoint– ВЕР)** – объем продаж, при котором прибыль предпринимателя равна нулю.

Прибыль – это разница между доходами (TR– totalrevenue) и расходами (ТС– totalcost). Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении.

Данный показатель помогает определить, сколько продукции надо продать (работ выполнить, услуг оказать), чтобы сработать в ноль. Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута – предприятие несет убытки.

В целом расчет точки безубыточности предприятия дает возможность:

- определить, следует ли вкладывать в проект, продукт деньги, учитывая, что он окупится только при следующем объеме продаж;

- выявить проблемы на предприятии, связанные с изменением ВЕР со временем;
- рассчитать значение изменений объема продаж и цены продукта, то есть, насколько следует изменить объем продаж/производства, если цена товара изменится и наоборот;
- определить, на какое значение можно понизить выручку, чтобы при этом не оказаться в убытке (в случае, если фактическая выручка больше расчетной).

Перед тем, как найти точку безубыточности, необходимо сначала понять, какие из затрат относятся к постоянным, а какие к переменным, поскольку они являются обязательными компонентами для расчета, причем важно правильно их разделить.

**К постоянным затратам** относятся: амортизационные отчисления, основная и дополнительная заработная плата административно-управленческого персонала (с отчислениями), арендная плата и др.

**К переменным затратам** относятся: основные и дополнительные материалы, комплектующие, полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические нужды, основная и дополнительная заработная плата основных рабочих (с отчислениями) и др.

**Постоянные затраты не зависят от объема производства товаров, услуг и продаж** и практически не меняются с течением времени. На изменение постоянных затрат могут повлиять следующие факторы: рост/падение мощности (производительности) предприятия, открытие/закрытие производственного цеха, увеличение/снижение арендной платы, инфляция (обесценивание денег) и др.

**Переменные затраты зависят от объема производства товаров и услуг** и изменяются вместе с изменением объема. Соответственно, чем больше объем производства и продаж, тем больше сумма переменных затрат. Важно! Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объем производства! Переменные затраты на единицу продукции являются условно-постоянными.

Существуют две формулы для расчета точки безубыточности – в натуральном и стоимостном выражении.

Для того чтобы рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении, необходимо использовать следующие показатели:

- Постоянные затраты на объем (FC);
- Цена единицы товара (услуги, работы) (P)
- Переменные затраты на единицу продукции (AVC).

**Рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении можно по следующей формуле:**

$$ВЕР=FC/(P-AVC)$$

В данном случае по итогам расчета получится критический объем продаж в натуральном выражении.

Для того чтобы рассчитать точку безубыточности в денежном выражении, необходимо использовать следующие показатели:

- Постоянные затраты (FC);
- Выручка (доходы) (TR) или цена (P);

- Переменные затраты на объем (VC) или переменные затраты на единицу продукции (AVC).

Для начала необходимо рассчитать коэффициент маржинального дохода (долю маржинального дохода в выручке), т.к. этот показатель используется при расчете точки безубыточности в денежном выражении, и маржинальный доход. Маржинальный доход (MR) находится как разница между выручкой и переменными затратами.

$$MR=TR-VC$$

Так как выручка на единицу продукции – это цена ( $P=TR/Q$ , где Q– это объем продаж), можно рассчитать маржинальный доход как разницу между ценой и переменными затратами на единицу продукции.

$$MR=P-AVC$$

Коэффициент маржинального дохода рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{MR}=MR/TR$$

или (если MR рассчитывается исходя из цены):

$$K_{MR}=MR/P$$

Обе описанные выше формулы для расчета коэффициента маржинального дохода приведут к одному результату.

**Точка безубыточности в денежном выражении (этот показатель также называют «порог рентабельности») рассчитывается по следующей формуле:**

$$BEP=FC/K_{MR}$$

В данном случае по итогам расчета получится критическая сумма выручки, при которой прибыль будет равна нулю.

Точку безубыточности очень легко рассчитать, если имеются все необходимые данные. Однако следует учесть то, что при расчете принимаются определенные допущения:

- компания оставляет прежнюю цену при увеличении объема продаж, хотя в реальной жизни, особенно в течение продолжительного времени, это предположение не вполне допустимо;
- затраты также остаются на прежнем уровне. В действительности при росте объема продаж они обычно меняются, особенно при полностью нагруженных мощностях, где начинает работать так называемый закон возрастающих затрат и издержки начинают расти по экспоненте;
- ТБ подразумевает полную реализацию товара, то есть остатков не реализованного товара нет;
- значение ТБ подсчитывается для одного вида продукции, поэтому при расчете показателя с несколькими разными видами товаров структура видов товаров должна оставаться постоянной.

**ЗАДАНИЕ 10.1** - Используя финансовые данные предприятия, исследуемого в кейсе, сделайте расчет точки безубыточности предприятия от основного вида деятельности, как в натуральном, так и денежном эквиваленте.

**Таблица 14 – Расчет точки безубыточности предприятия**

Показатели для расчета Т.Б.	Сценич-е костюмы	Стол. текстиль	Услуги по вышивке	Жен. одежда	Муж. одежда	Сувен. прод-ия	ИТОГО за месяц, руб.
Выручка (доходы) (TR)	60 000	198 000	16 800	159 600	12 000	35 200	481 600
Цена единицы товара (P)	12 000	3 000	280	2 800	1 500	800	
Переменные затраты на единицу продукции (AVC).	6 930	2 482	165	2 024	1 241	557	
Маржинальный доход, руб./ед. $MR = P - AVC$	<b>5 070</b>	<b>518</b>	<b>115</b>	<b>776</b>	<b>259</b>	<b>243</b>	
Постоянные затраты (FC)	9 500	125 400	114 000	108 300	15 200	83 600	456 000
Коэффициент маржинального дохода $K_{MR} = MR/P$	0,42	0,17	0,41	0,28	0,17	0,30	
<b>Формулы расчета Т.Б.</b>							
<b>Т.б., шт.,</b> <b><math>BEP = FC / (P - AVC)</math></b>							
<b>Т.б., руб.,</b> <b><math>BEP = FC / K_{MR}</math></b>							

**МЕСТО ДЛЯ ЗАМЕТОК и ВЫВОДОВ**

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**ЗАДАНИЕ 10.2** - Разработайте рекомендации по развитию предприятия в результате полученных данных, Вы можете передоложить несколько вариантов стратегического направления развития, как предприятия, так и продукта. Разработайте бюджет на основе предложенных вариантов развития предприятия

**Таблица 15** – Разработка бюджета на основе предложенных вариантов развития предприятия

Показатели	Стратегия 1		Стратегия 2	
	Объем продаж, ед.	Сумма, руб.	Объем продаж, ед.	Сумма, руб.
<b>ДОХОДЫ</b>				
<b>Выручка, руб.:</b>				
Сценические костюмы				
Столовый текстиль				
Услуги по вышивке				
Женская одежда				
Мужская одежда				
Сувенирная продукция				
<i>Прочие поступления</i>				
<b>РАСХОДЫ</b>				
<b>Переменные расходы, руб.:</b>				
Сценические костюмы				
Столовый текстиль				
Услуги по вышивке				
Женская одежда				
Мужская одежда				
Сувенирная продукция				
<b>Постоянные расходы, руб.</b>		456000		456000
<b>Чистая прибыль, руб.</b>				

## **БЛОК 5 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. КАК ИЗМЕНЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ПЕРСОНАЛ, МЕТОДЫ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Стратегическая гибкость организации зависит от конкурентоспособности менеджмента и качества персонала, а это открывает широкий пласт для изучения в области управления персоналом: давление на высшее руководство, формирование команды для проведения изменений, повышение восприимчивости персонала к переменам, мотивация персонала и др.

Когда руководители начинают проводить изменения в организации, управление изменением становится полем битвы, приводит к попыткам одних выиграть у других и ослабить оппозицию.

**Изменение** — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Все изменения в организации можно свести к двум типам: **операционным изменениям**, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к **трансформационным изменениям**, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

**Существуют плановые и стихийные изменения.** Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов – подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает.

Под **стратегией изменения** понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, при использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у руководителя есть выбор.

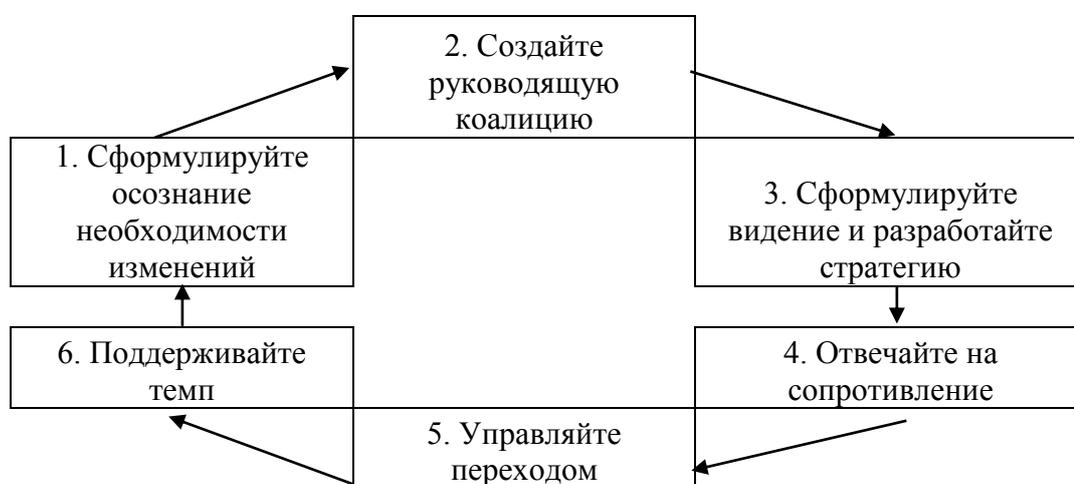
Исходной **задачей формирования стратегии изменений** является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений (табл.16).

**Таблица 16 - Стратегии изменений**

Стратегия	Преимущества	Недостатки
<i>Директивная:</i> право менеджеров управлять изменением	Относительно быстро осуществляется	Игнорируются взгляды и чувства участников изменения. Ценная информация может быть потеряна. Сопротивление может сорвать осуществление изменений
<i>Экспертная:</i> управление изменением как решение проблем	Используется уместный опыт экспертов. Требуется относительно маленькая группа. Относительно быстро осуществляется	Участники изменений могут рассматривать проблему не только как техническую. Мнение экспертов может быть оспорено. В результате возможны сопротивления
<i>Переговорная:</i> достижение соглашения относительно изменения	Подвергаемые изменению имеют право высказать свое мнение, что уменьшает возможность сопротивления	Занимает много времени, результаты могут оказаться менее предсказуемыми
<i>Образовательная:</i> управление изменением означает завоевание умов и сердец	Люди привержены изменению	Занимает много времени, требует большого количества ресурсов
<i>Участия:</i> все вовлечены в проведение изменений	Большая вероятность принятия изменения. Люди привержены изменению. Больше возможности для индивидуального и организационного обучения	Относительно медленно осуществляется. Сложнее управлять изменением. Потребуется больше ресурсов

К какому типу ни относилось изменение, потребуется его планирование. Это верно, как для изменения, продиктованного и контролируемого руководителем, так и для спонтанного или стихийного изменения, которое может быть частью программы изменений или результатом частной инициативы руководителя. Базовый процесс шести шагов изменений, представлен на рисунке 9.



**Рис. 9 - Базовый процесс шести шагов изменений**

### Шаг1 – Сформулируйте осознание необходимости изменений

Главная задача- помочь людям осознать, что назрела потребность в изменении, и начать рассматривать возможность его существования

Важно освободиться от старых ценностей и убеждений. Это может происходить постепенно, по мере медленного нарастания потребности в изменении, или осуществиться неожиданно, в результате кризиса или значительного изменения в организационном окружении — например, изменения в законодательстве, — из-за которых прежняя деятельность становится невозможной, или неожиданного подъема спроса на услуги, или изменения в ресурсном обеспечении. Альтернативно причиной могут стать внутренние изменения — например, неожиданная отставка ведущего специалиста и осознание, что он был единственным сотрудником, который знал, как выполняется работа. Общим для таких ситуаций является признание, что существующий способ ведения дел больше не годится для дальнейшей работы в обстоятельствах, с которыми столкнулась организация.

### Шаг 2 - Создайте руководящую коалицию

Главная задача - выяснить, кто в процессе изменения будет Вашим ключевым критиком, оппонентом, сомневающимся или сторонником и как разобраться с их разнообразными потребностями. Идеи и инструменты анализа заинтересованных сторон — лучший способ проанализировать эти ключевые группы и идентифицировать, на кого особенно важно оказывать влияние для успешности Вашего проекта изменений. Еще одним инструментом, которым можно воспользоваться на данном этапе с возможностью также разработки мер по устранению сопротивления персонала — это создание плана приверженности.

**План приверженности** — это схема, используемая, чтобы показать уровень необходимой приверженности к изменению со стороны разных людей и групп. Ключевые фигуры или группы, на которых повлияет изменение, перечисляются вертикально слева, а горизонтально размещаются следующие четыре заголовка, отражающие уровень приверженности (таблица 17):

- В оппозиции или не привержен — скорее будет сопротивляться изменению.
- Допускает — не будет сопротивляться инициативе, но и не будет активно поддерживать.
- Помогает - будет поддерживать изменение, затрачивая время и другие ресурсы, при условии, что кто-то другой возьмет на себя лидерство.
- Делает — будет вести за собой процесс изменения и работать на его осуществление.

**Таблица 17 - План приверженности**

Ключевые фигуры	Не привержен	Допускает	Помогает	Делает
Учредители		O → X		
Бухгалтер	O →			X
....		→		
Секретарь				OX
Существующие клиенты		OX		
.....				

Позиция каждого индивидуума или группы обозначается значком «О» на текущий момент и «Х» — в отношении желаемой степени приверженности, необходимой для успешного осуществления изменения. Разница между этими двумя положениями — упрощенный показатель того, какую работу нужно провести, чтобы обеспечить необходимую поддержку для прогресса изменения. В некоторых случаях может быть приемлемым снижение уровня приверженности: например, лидерство должно перейти к другим людям. Иногда не имеет большого значения, что люди остаются в оппозиции или не проявляют активности.

### Шаг 3 - Сформируйте видение и разработайте стратегию

Ключ к успеху — не только сформировать действующее видение, но и убедиться, что оно достаточно конкретно, чтобы иметь смысл для в большей степени вовлеченных в изменение и вдохновлять их.

### Шаг 4 - Отвечайте на сопротивление

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен. Персонал может сопротивляться любому виду изменения по ряду причин – таблица 18

**Таблица 18 - Причины сопротивления изменению**

Потеря контроля	Когда люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими»
Потеря лица	Если в результате изменения люди теряют лицо или статус
Потеря индивидуальности	Люди формируют отличительные, только им присущие черты или признаки относительно некоторых аспектов их работы или работы организации. Избавление от важных символов и традиций может причинить боль
Потеря компетентности	Когда люди чувствуют, что их прежняя компетентность подвергается сомнению и они не обладают достаточной компетентностью, чтобы работать в новой изменившейся ситуации
Чрезмерная личная неопределенность	Когда люди не знают, что изменение будет означать для них и для их работы
Неожиданность	Изменение, заставшее людей врасплох и воспринимаемое ими как неожиданное нападение или как ловушка, вероятно, сделает их скептически настроенными и готовыми занять оборонительную позицию
Больше работы	Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в него вовлечен
Прошлые обиды	Люди будут сопротивляться изменению, если его инициирует человек, с которым у них были в прошлом конфликты. "Продавливание" изменения в данном случае может создать проблемы в будущем
Непредвиденные последствия	Когда изменение в одной области ведет к непредвиденным последствиям в другой
Реальные угрозы	Когда изменение действительно угрожает интересам отдельного человека или группы: например, прекращение работы над проектом

Руководитель должен знать способы преодоления сопротивления, если хочет быть успешным при управлении изменением. Существует широкий диапазон методов или тактик, которые руководители могут применять для преодоления сопротивления.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

**Таблица 19 - Методы преодоления сопротивления изменениям**

Подход	Обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
<b>Информирование и общение</b>	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
<b>Участие и вовлеченность</b>	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
<b>Помощь и поддержка</b>	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
<b>Переговоры и соглашения</b>	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
<b>Манипуляции и кооптации</b>	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
<b>Явное и неявное принуждение</b>	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Важно помнить, когда Вы проводите изменение в Компании и пытаетесь вовлечь в его проведение сотрудников, рационально обращаться к **ситуационному лидерству**, т.к. уровень развития сотрудников в решении различных вопросов и задач отличается.

Основная идея ситуативного лидерства заключается в том, что все люди разные и для достижения наилучших результатов требуют различного подхода со стороны непосредственного руководителя. Впервые теория о ситуативном лидерстве была выдвинута учёными Кеном Бланшардом и Полом Херси в 1960 году.

В теории о ситуативном менеджменте говорится о 4х стилях лидерства которые

необходимо применять в зависимости от 4х стадий развития сотрудника. Основная задача руководителя правильно подобрать нужный стиль, для этого требуются такие качества как диагностика, гибкость и партнёрство.

По теории ситуативного лидерства существует **4 стиля руководства (рис. 10):**

*Директивный* – управление происходит путём постановки четких приказов с высоким уровнем контроля со стороны руководителя.

*Наставнический* – управленец ориентируется не только на задачу, но и на людей. В данном случае руководитель объясняет решения, продаёт идею, выслушивает мнение подчиненного. При этом контроль и постановка задач производятся постоянно.

*Поддерживающий* – руководитель больше нацелен на людей чем на задачу. Управленец старается всячески помогать подчиненному, при этом почти нет промежуточного контроля.

*Делегирующий* – в данном случае подчиненному делегируется полномочия, права и ответственность за выполнение задачи. Руководитель не вмешивается в рабочий процесс, полностью полагаясь на подчиненного.



**Рис.10- Четыре стиля руководства по концепции ситуационного лидерства**

Для достижения результата сотрудник должен обладать необходимыми знаниями, умениями и навыками, а также у него должна быть мотивация к выполнению работы. По совокупности этих факторов весь персонал можно разделить **на 4 категории:**

**Не может, но хочет** – у сотрудника высокая мотивация, но не достаточные знания, умения и навыки. Как правило в такой стадии находятся сотрудники, которые недавно приняты на работу.

**Не может и не хочет** – у сотрудника нет ни знаний, не мотивации. В такую ситуацию попадают сотрудники, которые отработали несколько месяцев, но так и не научились работать. При этом мотивация упала и отсутствие результатов только ещё сильнее демотивируют сотрудника.

**Может, но не хочет** – сотрудник обладает всеми знаниями и компетенциями, но нет должной мотивации. Как правило сотрудники, которые отработали большой срок, теряют

интерес к работе.

**Может и хочет** – сотрудник обладает всеми навыками и мотивацией для работы.

Концепция ситуативного лидерства не предполагает универсального стиля управления и изменениями в том числе, она учит применять различные стили в зависимости от того какой перед вами сотрудник.

### **Шаг 5: Управляйте переходом**

При управлении переходом от Вас потребуются — для реализации необходимого изменения — все Ваши навыки руководителя. В приведенном ниже контрольном списке перечислены ключевые области:

- Сохраняйте климат изменений в Вашей организации, отделе или секции.
- Сформулируйте цели изменения — для реализации изменения разумно менять самый минимум
  - Планируйте изменение в терминах того, что должно быть сделано, в каком порядке, кем и каков желаемый график. В противном случае, если Вы не хотите навязывать изменение получателям, необходимо начать процесс согласования, в частности с использованием образовательных стратегий или стратегий участия.
  - Подсчитайте затраты на изменение и проверяйте, есть ли у Вас ресурсы для его начала и проведения.
  - Решите, как отслеживать процесс изменения, — постарайтесь предусмотреть, где могут возникнуть трудности, и продумать системы заблаговременного предупреждения. Будьте внимательны к проблемам и сигналам опасности. Отведите время и ресурсы для работы с непредвиденными проблемами. Будьте готовы к изменению плана в свете появления новых обстоятельств.
  - Идентифицируйте, какие другие факторы (если такие имеются) необходимо изменить для усиления и объединения изменений.
  - Решайте, как Вы будете оценивать изменение, чтобы убедиться, что оно успешно: в своем плане определите точки и критерии успешности.

### **Шаг 6: Поддерживайте темп**

В какой-то момент большинство проектов изменения замедляются или из-за встретившихся трудностей могут даже остановиться. Для поддержания темпа процесса изменений важно постоянно отслеживать процесс и сообщать каждому вовлеченному в проект участнику о происходящих успешных изменениях. Такое поддержание информированности людей — один из лучших способов сохранить темп. Если темп снижается, стоит обсудить это с вовлеченными в изменение, чтобы увидеть наличие каких-либо существенных причин замедления. Одной из причин может быть не выявленная ранее проблема, которую сейчас Вы или другие участники можете исправить.

Если Вы решились на изменение, оценили его масштаб и цели, проведите анализ ситуации перспектив в Вашей организации. Полезным инструментом для выявления и оценки группы факторов и групп лиц, влияющих на изменение, способствующих осуществлению изменений или ему противодействующих является **анализ поля сил**.

Проводить анализ поля сил впервые было предложено К. Левиным. Идея оказалась удобным инструментарием, который успешно применяется уже более пятидесяти лет. Суть идеи в том, чтобы постоянно отслеживать основные компоненты организации и анализировать их местонахождение: сдерживают они или, напротив, ведут к изменениям.



**Рис. 11- Модель анализа поля сил**

Силы, способствующие изменению: инициатива и желание руководителя, знание менеджмента руководителями, необходимость сокращения потерь рабочего времени и оптимизации рабочего процесса, необходимость получения детальной информации для анализа и прогноза возникновения кризисной ситуации в коллективе, влияние технологического прогресса.

Силы, препятствующие изменению: эгоистичные интересы сотрудников, непонимание и недостаток доверия к руководству, неправильная оценка ситуации, нежелание менять привычный стиль работы, естественный страх к переменам, угроза выявления контролем нарушений, отсутствие необходимых навыков.

В сочетании с план приверженности анализ поля сил может помочь более точно понять, насколько широкое изменение требуется и с кем Вам необходимо строить альянсы.

**ЗАДАНИЕ 11** - На примере одного запланированного изменения в результате исследуемых вариантов развития предприятия ЗАО «Шью и вышиваю» проведите анализ «Анализ поля сил» и разработайте «План приверженности».

**Таблица 20** - «Анализ поля сил» и разработайте «План приверженности» одного изменения исследуемого предприятия

1. Название запланированного изменения:		
2. Определите количество движущих и сдерживающих сил	Движущие: 1. 2. 3. 4. 5.	Сдерживающие: 1. 2. 3. 4. 5.
3. Определите силы, способствующие и отталкивающие переменны	Силы, способствующие переменны: 1. 2. 3. 4. 5.	Силы, отталкивающие переменны: 1. 2. 3. 4. 5.

4. Оцените мощность групп движущих и сдерживающих сил (в баллах)

5. Составьте план приверженности

6. Определить способы ослабления сопротивления персонала изменениям

## БЛОК №6 РАЗРАБОТКА И ЗАЩИТА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Как мы уже говорили, понятие миссии представляет собой глобальное стратегическое видение развития бизнеса в отрасли. На первый взгляд, это понятие может показаться слишком наигранным и эфемерным, но это не так. У миссии есть четкая роль и значение в организации, она служит для выполнения четких функций. Правильно установленная миссия позволяет задать жесткие рамки работы в компании, способствует развитию корпоративной культуры и духа, помогает правильно расставить приоритеты и определить стратегию развития товара.

Свое стратегическое видение и философию каждая компания определяет по-своему, это зависит от ценностей в обществе, от уровня развития рынка и амбиций компании. Нельзя структурировать все существующие миссии в определенную систему. Но можно разработать несколько уровней миссии: уровень отдельной торговой марки (бренда) и уровень целой компании, предприятия или организации.

Процесс разработки миссии компании достаточно прост. Миссия – это просто эффективный и проверенный инструмент, используемый в управлении для фокусировки усилий и ресурсов компании.

### *Роль миссии на практике*

Главное значение миссии в организации – она является «компасом» для бизнеса, задает общий вектор развития предприятия; определяет характер и ключевые принципы ведения бизнеса; диктует нормы поведения для сотрудников организации и формирует корпоративную культуру; является хорошим PR-инструментом.

Можно выделить 6 главных элементов успешной миссии в организации: говорит об улучшении жизни покупателя, строится на уникальных характеристиках продукта, однозначна, легко запоминается, реалистична и уникальна в своем роде. Проверьте с помощью нашего чек-листа, имеет ли миссия вашей компании описанные выше компоненты.

**Таблица 21 – Элементы миссии предприятия**

<b>Название элемента</b>	<b>Описание элемента миссии предприятия</b>
Забота о покупателе	Миссия всегда отвечает на вопрос: Каким образом Ваша компания или Ваш продукт делает жизнь покупателя лучше?
Уникальность	Миссия всегда уникальна и не похожа на заявления компаний – конкурентов
Однозначность	Миссия формулируется достаточно четко и однозначно, не терпит двусмысленности и недосказанности
Запоминаемость	Миссия должна быть короткой и легко запоминаться
Реалистичность	Миссия должна быть реалистичной. Содержание миссии должно соответствовать тому, что делает товар, не быть преувеличенным
Говорит о преимуществах	Миссия акцентирует свое внимание именно на ключевых, отличительных преимуществах товар

**ЗАДАНИЕ 12 - Создание миссии предприятия:**

Шаг 1

Вопрос	Запишите подробный ответ, не бойтесь лишних слов	Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова
Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)		
Для кого существует наша компания? (опишите аудиторию бизнеса)		
Ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить? (основная цель покупки товара компании)		
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых отличительных свойства компании, которые лучше конкурентов)		
Каким образом мы достигаем этого успеха? (описание подробных действий, которые проводит компания для формирования отличительных свойств, описанных выше)		

Шаг 2

Обобщите ответы в одно - два предложения

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Шаг 3

Критерий	Оцените соответствие критерию от 1 до 3, где 1 - не соответствует критерию 2 - соответствует не полностью 3 - полностью соответствует
Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?	
Строится на отличительных от конкурентов характеристиках компании	
Содержит все сильные стороны нашего товара	
После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами	
Хорошо запоминается	
Реалистична, соответствует тому, что в действительности делает наш товар, не вводит покупателя в заблуждение	
Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории	

Шаг 4

Скорректируйте, если это необходимо!

**ФОРМУЛИРОВАНИЕ ИТОГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

**Стратегия** - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Неотрывно с понятием "стратегии" следует и понятие "тактика управления". Тактика управления - это конкретные методы и приемы, применяемые для достижения конкретных стратегических целей.

Именно **антикризисная стратегия является инструментом**, с помощью которого организация способна выйти из кризиса с оптимальными показателями. В отличие от антикризисного прогнозирования, антикризисная стратегия основывается на данных, существующих в пределах организации в реальном времени.

При первых признаках кризиса разрабатывается антикризисная стратегия, направленная на поиск путей выхода из сложившейся ситуации с наименьшими потерями и затратами.

1. Анализ внешних факторов с целью выявления причин наступающего кризиса
2. Анализ внутреннего состояния организации
3. Пересмотр миссии и целей организации
4. Анализ альтернативных стратегий и выбор какой-либо из них.
5. Реализация стратегий