

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Кафедра Антикризисного управления

Е. А. Файншмидт
Т.В. Юрьева

**ПРАКТИКА
АНТИКРИЗИСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

Содержание

- Тема 1. Введение
- * Тема 2. Заинтересованные лица антикризисного менеджмента
- * Тема 3. Содержание внутреннего антикризисного менеджмента
- * Тема 4. Внутренний мониторинг финансового состояния организации
- * Тема 5. Внутреннее антикризисная служба (подразделение) организации
- * Тема 6. Привлечение временного антикризисного менеджера
- * Тема 7 Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления. Основные этапы антикризисного консалтинга
- * Тема 8 Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закона). Практика антикризисного менеджмента в рамках действия Главы II (Предупреждение банкротства) Закона
- * Тема 9. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства

ВНЕЗАПНЫЙ КРИЗИС - непредвиденное и
внезапное нарушение деятельности организации

**ВНЕЗАПНЫЕ
КРИЗИСЫ**

```
graph TD; A[ВНЕЗАПНЫЕ КРИЗИСЫ] --> B[КРИЗИС НЕПРЕРЫВНОСТИ (БЕСПЕРЕБОЙНОСТИ)]; A --> C[КРИЗИС РЕПУТАЦИИ];
```

**КРИЗИС
НЕПРЕРЫВНОСТИ
(БЕСПЕРЕБОЙНОСТИ)**

**КРИЗИС
РЕПУТАЦИИ**

ВИДЫ ВНЕЗАПНОГО КРИЗИСА

Кризис непрерывности (бесперебойности)

- Остановка бизнеса из-за непосредственного воздействия непредвиденного события (катастрофы, несчастного случая)

Кризис репутации (кризис доверия, кризис огласки)

- Остановка бизнеса в результате обсуждения в СМИ и среди заинтересованных сторон негативного события (реального или вымышленного) или информации о негативном событии.

ЦЕЛИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ВНЕЗАПНОМ КРИЗИСЕ

Кризис непрерывности
(бесперебойности)

Как можно более
быстро восстановить
бизнес и
ликвидировать
последствия
катастрофы

Кризис репутации (кризис
доверия, кризис огласки)

Проведение
целенаправленной
PR-кампании,
призванной
восстановить
доброе имя фирмы

Тлеющий кризис



Тлеющий кризис - серьезная проблема, скрыто существовавшая и развивавшаяся в организации, но о которой вплоть до момента ее выявления не было известно, ни внутри организации, ни вне нее, и которая может привести к превышающим всякие ожидаемые размеры расходам, убыткам и прочим угрозам.

ЦЕЛИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ТЛЕЮЩЕМ КРИЗИСЕ

- ◆ Тлеющий кризис развивается постепенно и поэтому задача антикризисного менеджмента состоит в выявлении кризиса на его ранней стадии, а также в предотвращении перехода тлеющего кризиса в острую стадию.
- Тем самым негативные последствия тлеющего кризиса сводятся к минимуму.

Антикризисный менеджмент в узком смысле

- Антикризисный менеджмент в узком смысле – вывод организации из неожиданной кризисной ситуации.
- Возможность успешного выхода из такой ситуации зависит от того, насколько устойчив к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель организации или человек, взявший на себя его обязанности.
- Данному толкованию соответствует, например, такое определение: "Антикризисный менеджмент – это реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже некогда что-нибудь планировать".

Антикризисный менеджмент в широком смысле

- * **Антикризисный менеджмент в широком смысле** - это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных мероприятий, выявлению признаков кризисов, выведению организации из кризиса и ликвидации его последствий.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- * Антикризисный консалтинг
- * Антикризисное управление под контролем кредиторов
- * Антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера
- * Внутренний антикризисный менеджмент
- * Антикризисный менеджмент в реабилитационных процедурах банкротства

УЧАСТНИКИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Организационная форма антикризисного менеджмента	Участники
Антикризисный консалтинг	<input type="checkbox"/> Заказчик <input type="checkbox"/> Исполнитель
Антикризисное управление под контролем кредиторов	<input type="checkbox"/> Руководитель или собственник проблемной организации <input type="checkbox"/> Кредитор (кредиторы) <input type="checkbox"/> Антикризисный консультант
Антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера	<input type="checkbox"/> Собственник проблемной организации <input type="checkbox"/> Антикризисный менеджер, наделенный полномочиями высшего исполнительного лица
Внутренний антикризисный менеджмент	<input type="checkbox"/> Руководитель организации <input type="checkbox"/> Антикризисное подразделение организации
Антикризисный менеджмент в	<input type="checkbox"/> Должник

Заинтересованные лица



Структурного менеджмента

- * Топ-менеджеры организации
- * Персонал
- * Поставщики
- * Потребители
- * Кредиторы
- * Органы власти (Федеральные, Субъектов Российской Федерации, местные)
- * Надзорные органы
- * Местные жители
- * Профсоюзы
- * Средства массовой информации
- * Другие

Классификация заинтересованных лиц антикризисного менеджмента

Внутренние заинтересованные лица

- ◆ Собственники
- ◆ Наемные руководители (топ-менеджеры)
- ◆ Персонал

Внешние заинтересованные лица

- * партнеры (поставщики, потребители, кредиторы)
- * властные (федеральные, субъектов РФ, местные) органы
- * фискальные (ФНС и ее инспекции) органы
- * надзорные органы
- * ассоциации, общественные движения, партии
- * местные жители
- * средства массовой информации
- * все общество в целом

Внутренний антикризисный менеджмент

- **Цель** внутреннего антикризисного менеджмента - сокращение убытков и ущерба от внезапных и тлеющих кризисов организации.
- ◆ **Задачами** внутреннего антикризисного менеджмента являются:
 - * прогнозирование,
 - * выявление (обнаружение)
 - * предотвращение и преодоление кризисов организации.

Содержание внутреннего антикризисного менеджмента

- Подготовка ранжированного перечня рисков организации, могущих быть причиной кризисов.
- Выбор показателей развития кризисов организации.
- Определение граничных значений показателей развития кризисов организации.
- Разработка алгоритмов и порядка мониторинга показателей развития кризисов.
- Мониторинг показателей развития и раннее обнаружение кризисов организации.
- Упредительное планирование антикризисных мероприятий в отношении каждого вероятного кризиса организации.
- Разработка антикризисных планов и инструкций для подразделений и сотрудников организации.
- Обучение и тренировки руководителей и сотрудников организации действиям в кризисных ситуациях.
- Реализация планов антикризисных мероприятий в случае обнаружения кризиса
- Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий
- Анализ мониторинга антикризисных действий организации и использование результатов этого мониторинга для постоянного совершенствования

мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий

- * Важнейшей частью внутреннего антикризисного менеджмента является **мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий** в ситуациях, когда эти планы практически реализуются.
- * Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий отличается от мониторинга показателей развития кризисов:
- * мониторинг показателей осуществляется постоянно всеми подразделениями организации,
- * мониторинг реализации планов – только тогда, когда какой-то кризис действительно начал развиваться и соответствующий план вступил в действие.
- * Осуществляют мониторинг реализации планов сотрудники антикризисного подразделения.

Внутренний мониторинг финансового состояния организации

ПОКАЗАТЕЛИ:

- ✓ Просроченная кредиторская задолженность
- ✓ Отклонение фактических финансовых результатов от плановых
- ✓ Ликвидность и платежеспособность
- ✓ Финансовая устойчивость
- ✓ Рентабельность

Организационная основа внутреннего антикризисного менеджмента

- * **Внутреннее антикризисное подразделение (служба)** организации создается на постоянной основе как структурное подразделение организации, подчиняется непосредственно руководителю организации и выполняет функции «внутреннего консалтинга» руководителя организации.
- * **Целью** внутренней антикризисной службы является консалтинговое обеспечение внутреннего антикризисного менеджмента.
- * **Задачи** внутренней антикризисной службы – информационное, методическое и организационное обеспечение прогнозирования, выявления (обнаружения), предотвращения и преодоления кризисов предприятия, а

Функции внутренней антикризисной службы

- * сбор и анализ информации по внутреннему антикризисному менеджменту
- * диагностика состояния организации
- * разработка методик, планов и инструкций по реализации всех компонентов внутреннего антикризисного менеджмента
- * подготовка и согласование управленческих решений и распорядительных документов по внутреннему антикризисному менеджменту
- * осуществление мониторинга реализации компонентов внутреннего антикризисного менеджмента, особенно реализации планов антикризисных мероприятий
- * совершенствование компонентов внутреннего антикризисного менеджмента.

Внутренняя антикризисная служба должна подготовить:

- * Ранжированный перечень рисков организации, могущих быть причиной кризисов.
- * Показатели развития кризисов организации.
- * Граничные значения показателей развития кризисов организации.
- * Алгоритмы и порядки мониторинга показателей развития кризисов.
- * Планы антикризисных мероприятий в отношении каждого вероятного кризиса организации.
- * Инструкции для подразделений и сотрудников организации.

Внутренняя антикризисная служба должна организовать:

- * Мониторинг признаков развития кризисных ситуаций
- * Раннее обнаружение кризисов организации
- * Обучение и тренировки руководителей и сотрудников организации действиям в кризисных ситуациях
- * Реализацию планов антикризисных мероприятий в случае обнаружения кризиса.

Внутренняя антикризисная служба должна осуществлять:

- * Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий.
- * Анализ недостатков всех элементов антикризисного менеджмента и дальнейшее совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента.

Критерий оценки антикризисного управления

- * Критерием оценки антикризисного управления в процессе спасения организации от банкротства является не эффективность, а **результативность**, то есть способность вывести организацию из кризиса любой ценой и любыми, самыми решительными действиями.

Типичными этапами антикризисного менеджмента при остром кризисе являются:

- * быстрая оценка ситуации
- * принятие решительных мер, ослабляющих потенциальное сопротивление переменам со стороны управленческого состава и персонала организации; тем самым обеспечивается повышение уровня управляемости организацией
- * выработка единственно верных радикальных решений по выведению организации из кризиса
- * целенаправленная реализация антикризисных решений.

Антикризисный менеджмент

- * **Антикризисный консалтинг** - вид платных профессиональных услуг, предоставляемых антикризисными консультантами корпоративным клиентам, заинтересованным в выведении своего бизнеса из кризиса.
- * Содержание антикризисного консалтинга состоит в диагностике состояния организации и в выработке рекомендаций по ее выведению из кризиса.
- * Классический антикризисный консалтинг не предусматривает участия консультантов в мероприятиях антикризисного менеджмента в узком смысле.

Этические правила антикризисных консультантов

- * интересы клиента имеют более высокие приоритеты, чем собственные интересы
- * гарантируются конфиденциальность предоставляемых данных и проводимых работ
- * не оказываются услуги конкурирующим организациям
- * выполняются только те задания, которые соответствуют квалификации консультантов и приносят выгоду клиенту
- * работа выполняется только при условии полного понимания требований клиента
- * при выполнении работ проводится знакомство клиента с применяемыми принципами, методами и технологиями.

Основные этапы антикризисного консалтинга:

- * Планирование консалтинга, в ходе которого определяют мероприятия каждого этапа консалтинга, содержание мероприятий, сроки мероприятий и ожидаемые результаты мероприятий
- * Экспресс-диагностика состояния организации
- * Предложение чрезвычайных мер по стабилизации ситуации на предприятии.
- * Углубленная диагностика состояния организации.
- * Выработка антикризисной стратегии.
- * Определение сроков и стоимости программы антикризисных мероприятий, а также обобщенных параметров предприятия к завершению антикризисной программы.
- * Планирование антикризисной программы.
- * Презентация результатов антикризисного консалтинга.

Главная задача экспресс-диагностики

- * выявить наличие задолженности суммарной величиной более 100 тыс. руб. и просроченной более чем на 3 месяца
- * выявить отставания от плановых показателей
- * провести экспресс-диагностику финансового состояния организации
- * провести экспресс-диагностику динамики показателей организации за последние 3 года
- * осуществить экспресс-диагностику рынков товаров и услуг
- * сравнить показатели организации со среднеотраслевыми значениями
- * составить прогноз денежных потоков (минимум на неделю).

МЕРЫ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ

- * контроль всех расходов руководителем предприятия
- * приостановку убыточных участков и производств
- * отправку части персонала в неоплаченный отпуск (до 2-х недель)
- * по согласованию с кредиторами - приостановку выплаты кредиторской задолженности
- * по согласованию с дебиторами - досрочное взимание дебиторской задолженности (возможно, с дисконтом)
- * скрининг и сокращение всех расходов
- * отказ от заказанных, но не оплаченных поставок
- * другое.

Диагностика состояния организации

- * Углубленной диагностике должны быть подвергнуты внешняя и внутренняя среда, все направления деятельности, персонал и руководство организации.
- * Главные цели диагностики – выявление проблем, определение причин кризисного состояния организации.
- ◆ В диагностике следует использовать известные методы и способы:
 - * PEST-анализ
 - * анализ 5-ти рыночных сил Майкла Портера
 - * SWOT-анализ
 - * модели Альтмана, Бивера, Таффлера
 - * другие

Чек-лист

- * Очень эффективным направлением при диагностике являются опросные листы («чек-листы»).
- * **Чек-лист** – это предварительно составленный перечень утверждений или вопросов по какой-то определенной теме диагностики.
- * На каждый вопрос нужно формально ответить (варианты: «да», «не знаю», «нет»).
- * В отношении каждого «пробного» утверждения нужно высказать формализованное мнение (варианты: «полностью согласен», «скорее согласен», «нет мнения», «скорее не согласен», «категорически не согласен»).

Антикризисные стратегии

Среди факторов, которые необходимо принимать во внимание при выборе стратегии, особое значение имеют:

1. стадия кризиса (начальная, промежуточная, острая)
2. финансовые ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации для выхода из кризиса.

Антикризисный план

- По каждому мероприятию плана должна быть представлена следующая информация:
 - * срок начала и окончания (как правило, в неделях от начала реализации программы)
 - * стоимость реализации мероприятия
 - * промежуточный и окончательный результат мероприятия
 - * организационная структура (подразделение, топ-менеджер), ответственная за реализацию мероприятия
 - * условия реализации мероприятия (например, успешное завершение другого мероприятия).

Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.

- * Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закон) содержит несколько возможностей выведения организации из кризиса. Эти возможности предусмотрены Главой II Закона (Предупреждение банкротства), Главой V (Финансовое оздоровление), Главой VI (Внешнее управление) и Главой VIII (Мировое соглашение). Положения этих глав нацелены на восстановление платежеспособности, то есть на выведение предприятия из кризиса.