



# Антикризисная стратегия: основные практические аспекты и типовые ошибки

**Петров Валерий Станиславович**  
**Генеральный директор Управляющей компании, к.э.н.**

Октябрь 2008



# Что такое кризис?

*Словарь по общественным наукам*

**Кризис** - состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

*Клиническая психология*

**Кризис** (от греч. krisis — решение, поворотный пункт, исход) — 1) тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т. п.; 2) эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни. К. различаются по длительности и интенсивности кризисного состояния.

**Вывод.**

Кризис не только снаружи! Он прежде всего внутри нас, поэтому преодоление его необходимо начинать с себя.

Козьма Прутков: Хочешь быть счастливым- будь им ☺



# Объем ВВП ведущих стран и мировой кризис

Список в соответствии с данными Международного валютного фонда 2007 г.

Место	Страна/Регион	ВВП (ППС)	
	<b>Мир</b>	<b>55 654 621</b>	<b>100%</b>
	<b>Европейский Союз</b>	<b>11 723 816</b>	<b>21,1%</b>
<b>1</b>	<b>Соединённые Штаты Америки</b>	<b>11 605 185</b>	<b>20,9%</b>
<b>2</b>	<b>Китай</b>	<b>7 334 254</b>	<b>13,2%</b>
<b>3</b>	<b>Япония</b>	<b>3 817 221</b>	<b>6,9%</b>
4	Индия	3 290 800	5,9%
5	Германия	2 391 569	4,3%
6	Великобритания	1 736 377	3,1%
7	Франция	1 724 647	3,1%
8	Италия	1 620 454	2,9%
9	Бразилия	1 461 564	2,6%
<b>10</b>	<b>Россия</b>	<b>1 449 170</b>	<b>2,6%</b>
11	Канада	1 318 000	2,4%
12	Южная Корея	1 029 848	1,9%
13	Мексика	1 005 049	1,8%
14	Испания	971 724	1,7%
15	Индонезия	801 432	1,4%
16	Австралия	602 142	1,1%
17	Тайвань	589 534	1,1%
18	Турция	529 629	1,0%
19	Иран	518 789	0,9%
20	Таиланд	512 344	0,9%

Источник:



# Экономика США основной фактор риска мирового кризиса



## ДЛЯ МИРА ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА – ЭТО США

Спасение Fannie Mae и Freddie Mac поспособствует резкому увеличению дефицита бюджета США



Источник: Congressional Budget Office

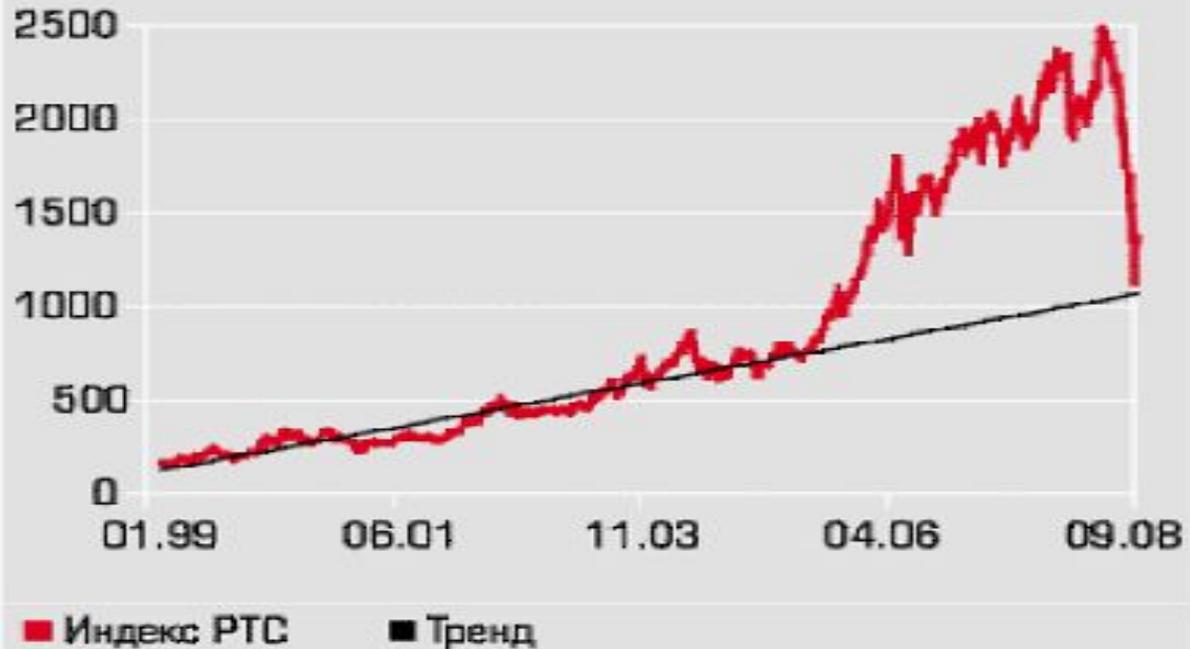


# Фондовый пузырь лопнул

**РОССИЯ — УЖЕ ЧАСТЬ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**В результате кризиса фондовый рынок вернулся на долгосрочный тренд**

Значения индекса РТС и тренд, рассчитанный по данным с января 1999 г. по май 2005 г.

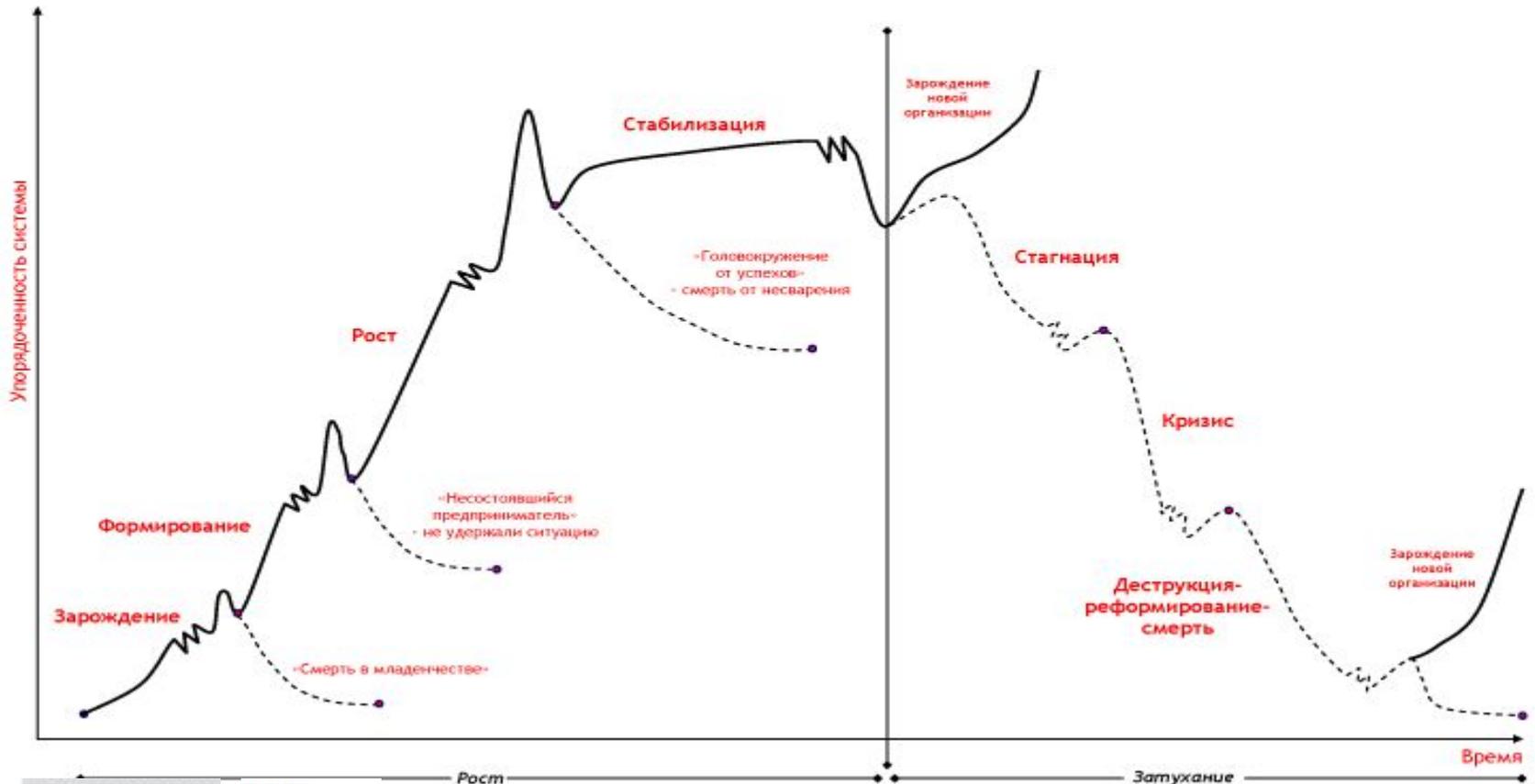


Источник: РТС



# Жизненный цикл компании

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ



Источник:





# Этапы развития экономики России по аналогии с жизненным циклом компании

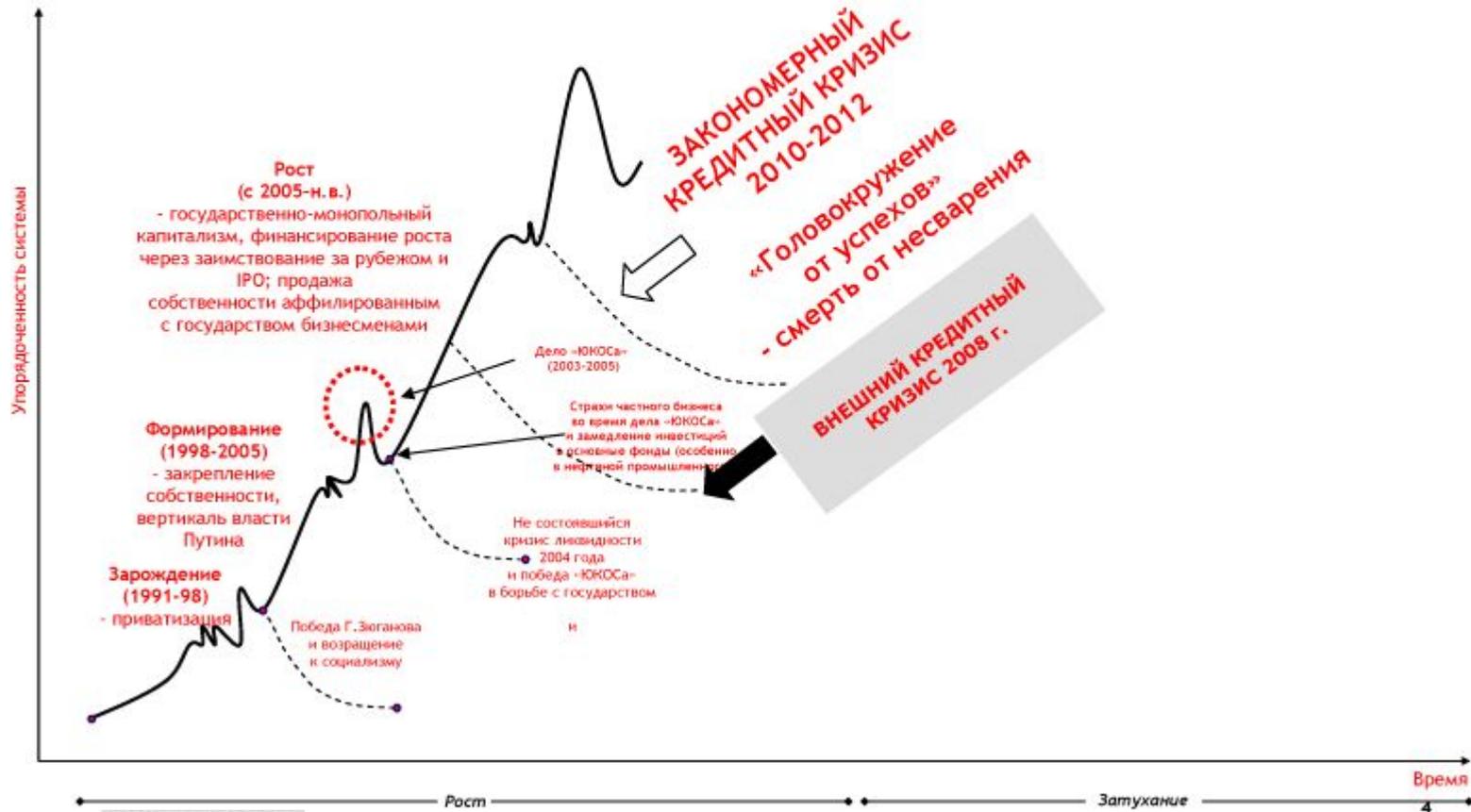
## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ





# Варианты посткризисного развития

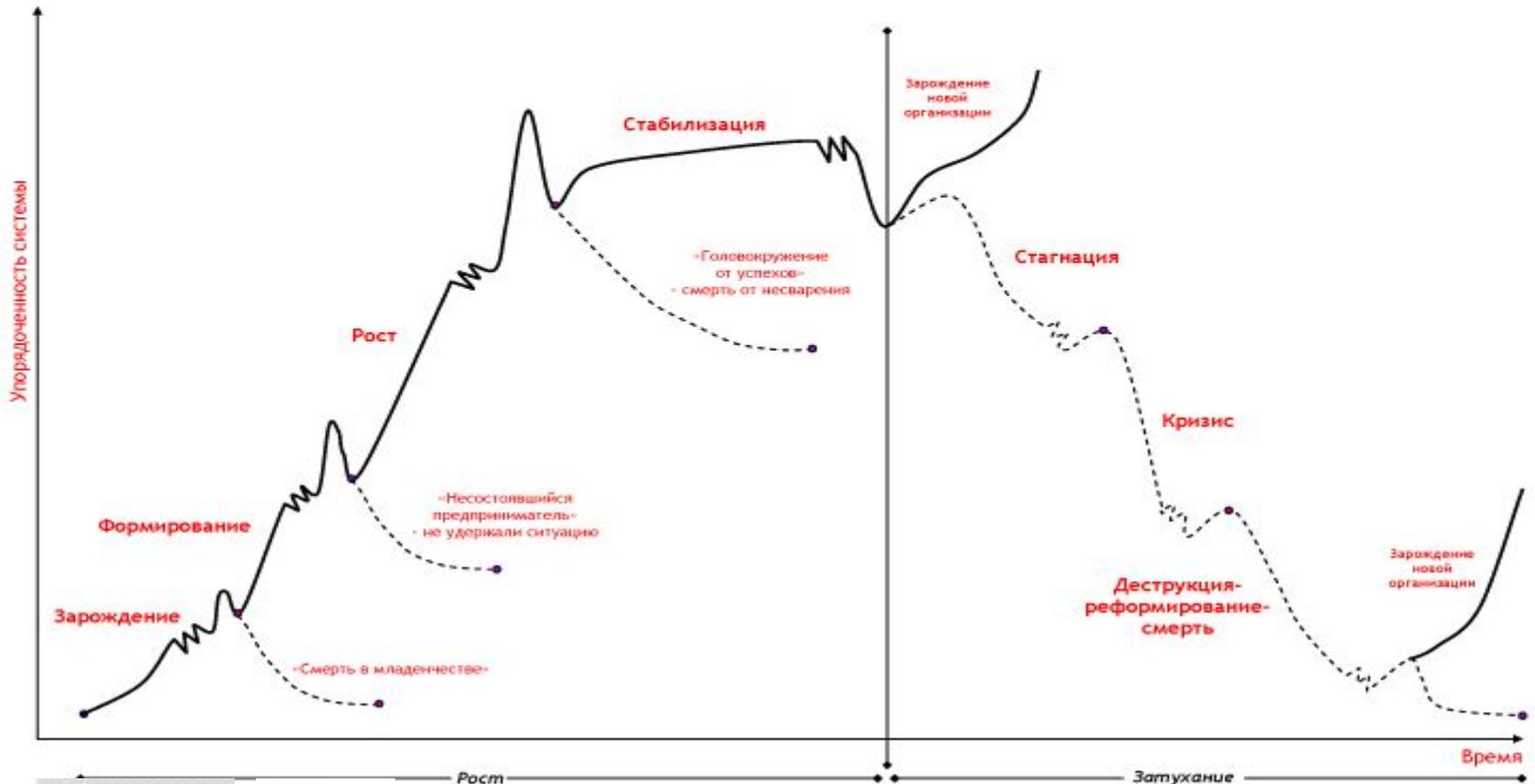
## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ





# Жизненный цикл компании

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

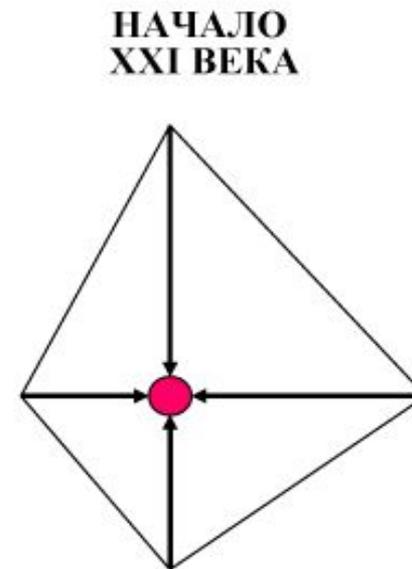
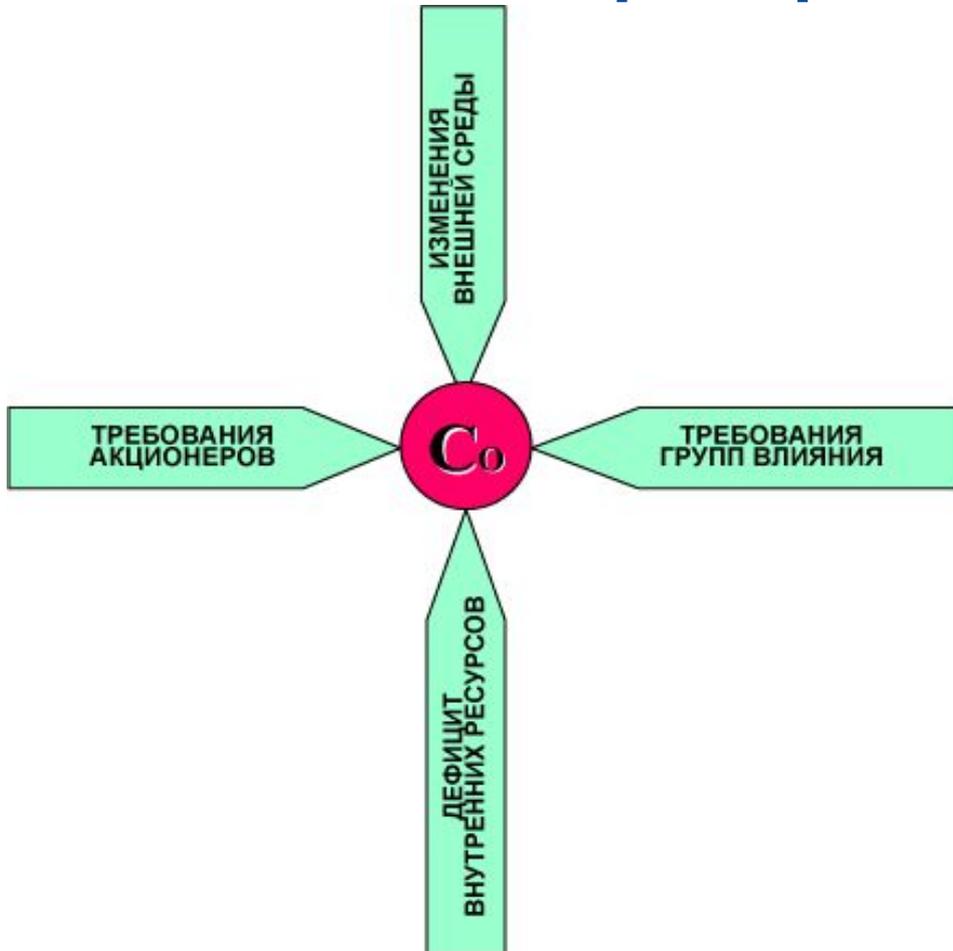




# Этапы разработки и реализации антикризисной стратегии:

- **1. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе:**
  - диагностика основных источников влияния внешней и внутренней среды;
  - выявление причин кризисных явлений.
- **2. Разработка антикризисной стратегии, которая содержит:**
  - анализ причин и разработку стратегии развития компании на кризисный период
  - оценку рисков реализации антикризисной программы.
- **3. Разработка плана антикризисных мероприятий (плана финансового оздоровления), который содержит:**
  - краткосрочные меры по минимизации последствий кризисных явлений;
  - долгосрочные мероприятия.
- **4. Реализация стратегии антикризисных мероприятий.**

# Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия



## Вывод.

Необходимо проанализировать степень зависимости компании от основных источников влияния

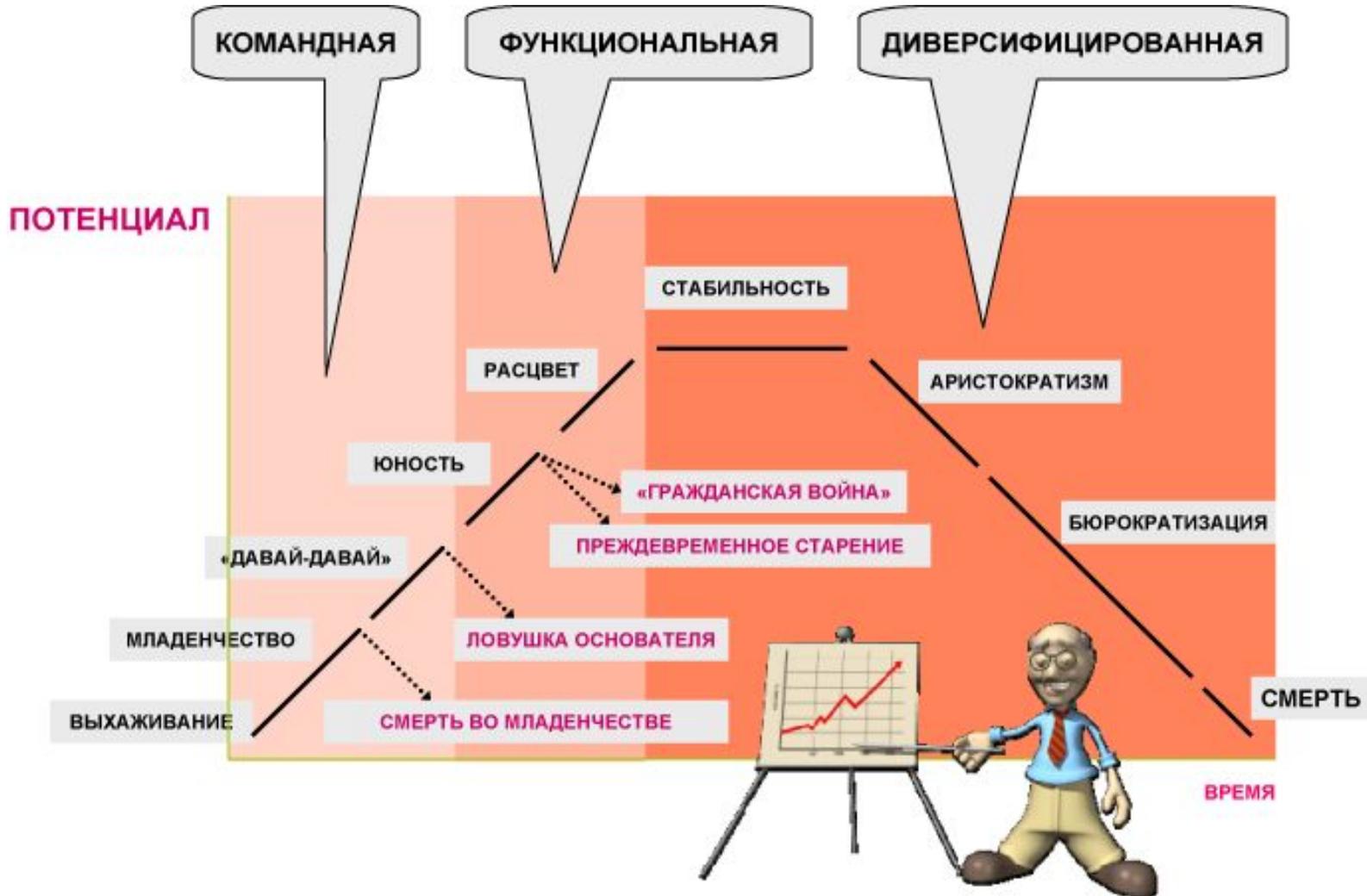


# Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия

1. Рост внешнего и внутреннего государственного и корпоративного долга.
2. Резкое снижение цен на нефть и энергоносители.
3. Резкое снижение или постоянное снижение в течение длительного периода объема золотовалютных резервов.
4. Увеличение объема невозвратов по банковским кредитам (более чем на 20–30 процентов от ВВП) вкупе с кризисом наличности в банках (недостаток длинных денег). Данное сочетание приводит к банковскому кризису, что может обернуться банкротством кредитных учреждений и падением фондового рынка.
5. Существенная нестабильность на фондовых рынках развитых стран, особенно США и отчасти — Европы. Наш рынок зависим от них и отражает их состояние.. нестабильности на фондовом рынке, падению индексов РТС, ММВБ и RUX-Cbonds.
6. Политическая нестабильность (смена правительства, вероятная смена государственной политики, вплоть до смены режима, и т. д.).
7. Рост инфляции и обесценивание рубля. Это значит, что во время кризиса нежелательно хранить накопления в рублях и рублевых инструментах.

**Вывод :** Необходимо постоянно анализировать политические и макроэкономические признаки кризиса и степень их влияния на Ваше предприятие

# Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия



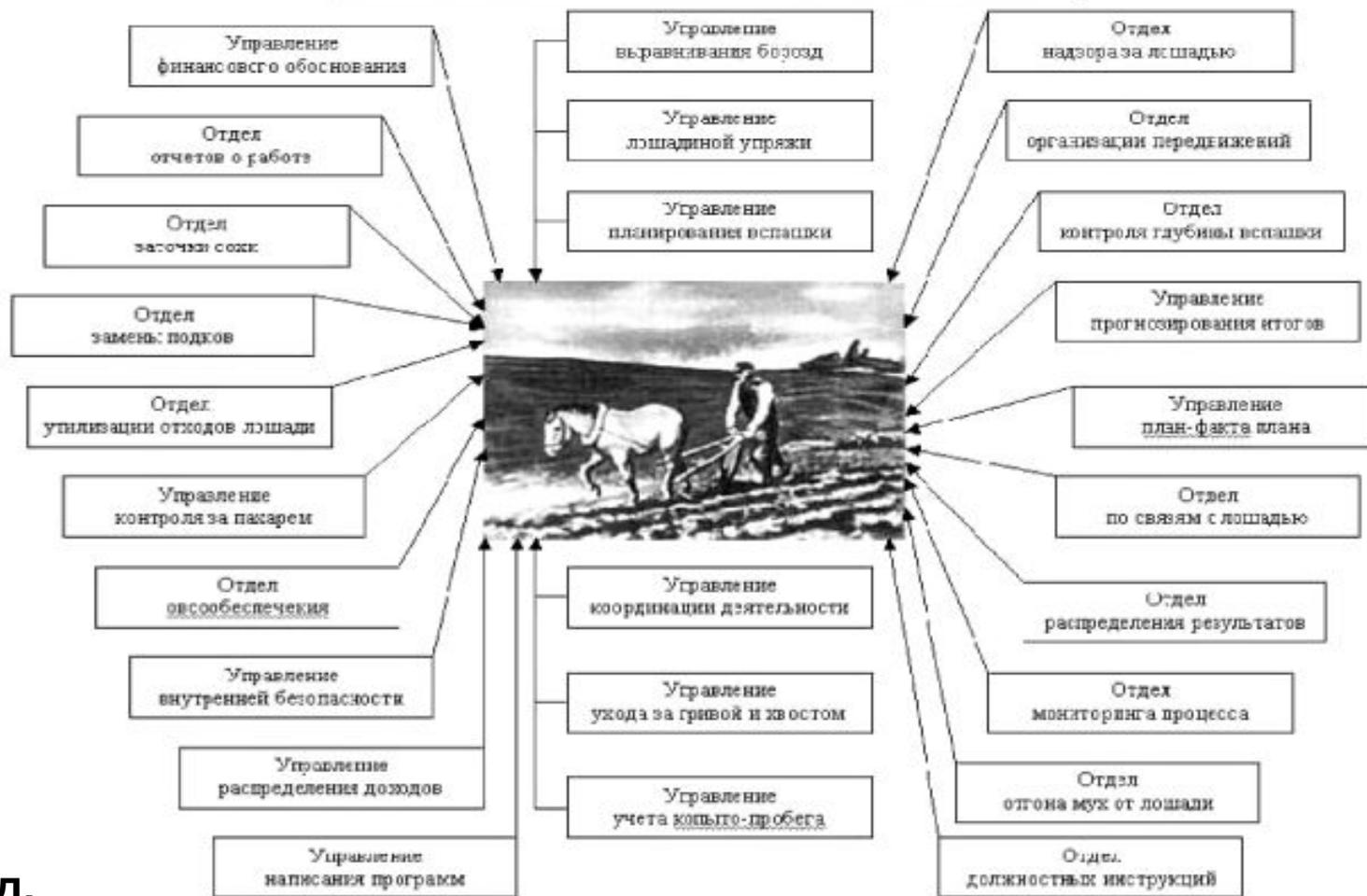
## Вывод.

Необходимо понять на каком этапе развития находится Ваша компания

# Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия



## ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПАХАРЯ



### Вывод.

Необходим анализ причин кризисных явлений как внешних так и внутренних и создание стратегии обеспечивающей переход от количества к качеству

# Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия



Рисунок 1. Логическая схема поиска внутренних причин экономического кризиса деятельности предприятия

**Вывод:** Необходимо правильно определить степень внутренних проблем, тк на внешние Вы влиять не можете а можете их только учитывать



# Разработка антикризисной стратегии



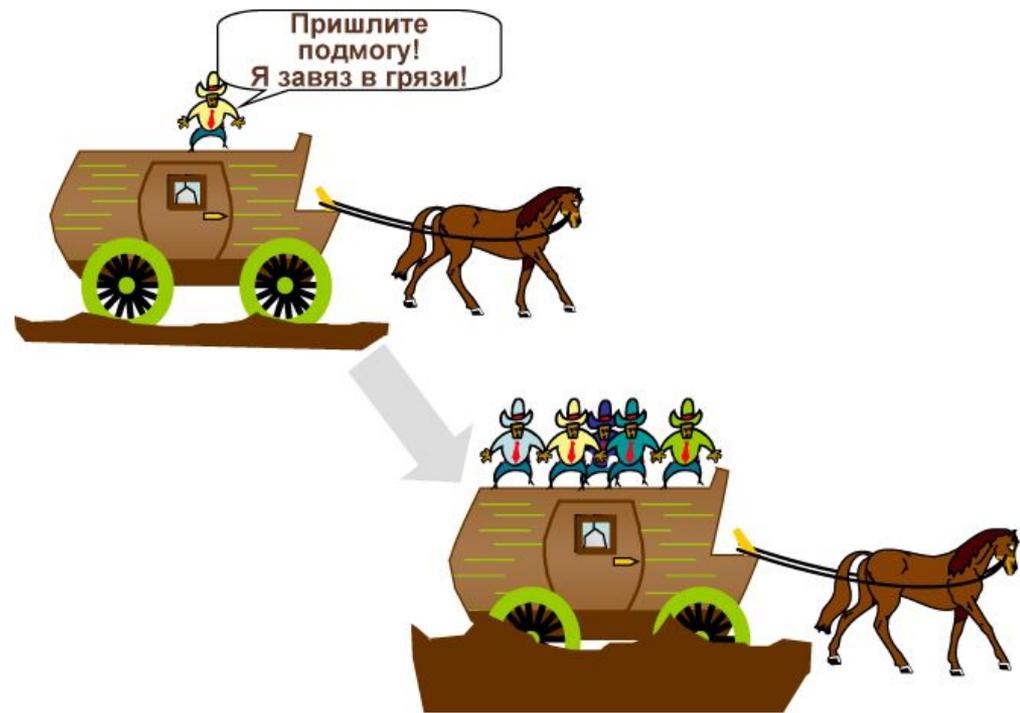
## Вывод.

Разработанная антикризисная стратегия должна обеспечить баланс интересов внутренних и внешних групп влияния



# Разработка антикризисной стратегии

- ❖ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ БИЗНЕСА - 83%\*
- ❖ ПЕРСОНАЛ НЕПРАВИЛЬНО МОТИВИРОВАН НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА - 78%\*
- ❖ УСПЕШНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СЕГОДНЯ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ГОВОРЯТ ОБ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА, ОСОБЕННО В ДОЛГОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ - 92%\*
- ❖ НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ - 59%\*
- ❖ ОСТРО НУЖДАЮТСЯ В СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА (НЕ РАЗРАБОТКЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, А ИМЕННО СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВСЕЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ) - 66%\*



## Вывод.

Основной внутренней причиной кризисных явлений в большинстве компаний являются недостатки управления и неучет внешних и внутренних рисков

# Разработка антикризисной стратегии

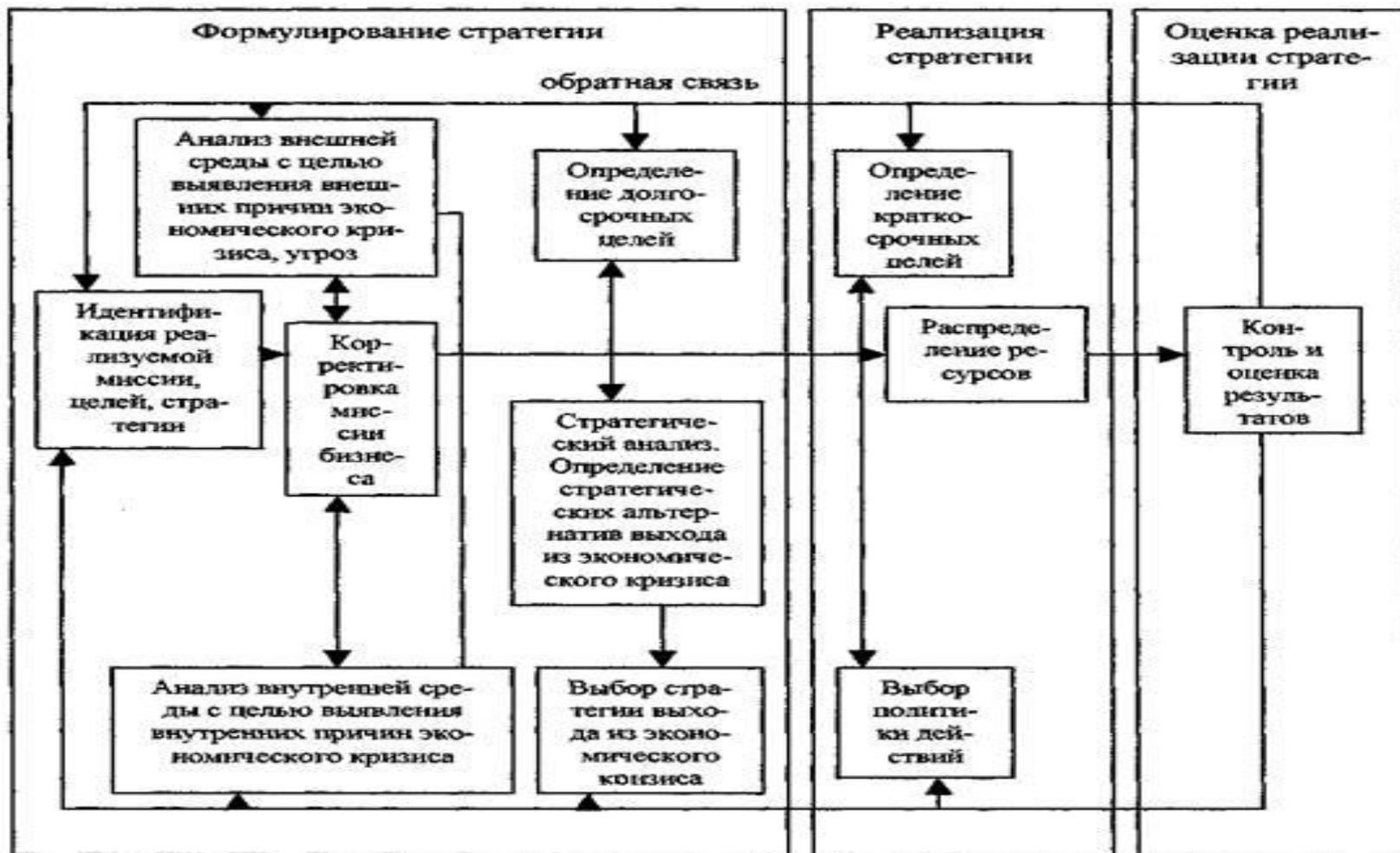
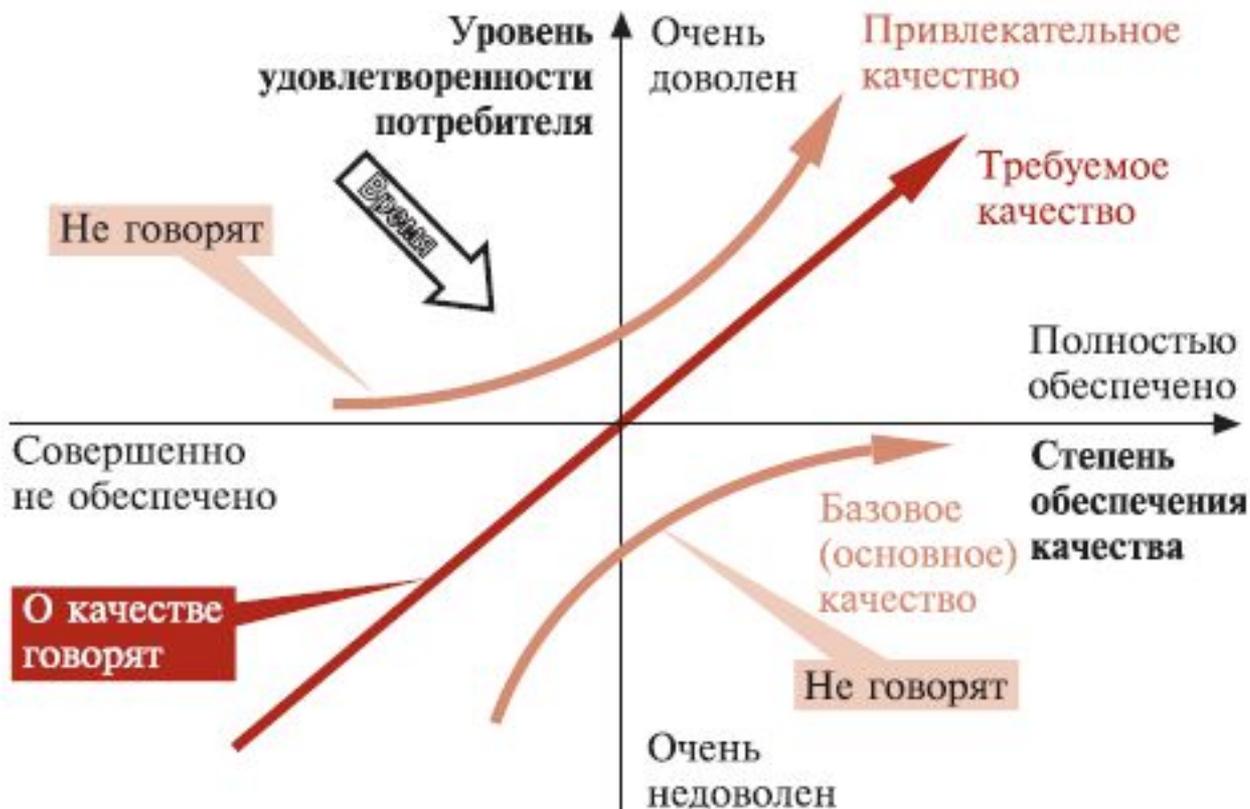


Рисунок 2. Модель антикризисного стратегического управления предприятием

**Вывод:** Необходимо с самого начала системно подойти к реализации антикризисной стратегии

# Разработка антикризисной стратегии



**Вывод:** Чтобы выйти из кризиса окрепшим надо не просто сократить накладные расходы, но и повысить доходы- а главное условие достижения этой цели- более качественное удовлетворение потребностей клиента. Используйте модели Н.Кано

# Разработка антикризисной стратегии



- Для определения целей компании и их приоритетов предварительно необходимо уточнить требования потребителей. И только имея четкое представление о "профиле качества" создаваемой продукции, можно приступать к формированию воображаемого качества.
- Чтобы лучше понять, какими должны быть цели, вначале следует рассмотреть характеристики, соответствующие базовому уровню качества: если они обеспечены, то восторга это ни у кого не вызовет, но вот их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя.
- В случае характеристик, соответствующих требуемому уровню качества, удовлетворенность потребителя (осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.
- Характеристики, соответствующие привлекательному уровню качества, о которых потребитель просто не предполагал, представляют для него неожиданные ценности, даже если выполнение концепции несовершенно.
- Формирование производителем привлекательного качества в создаваемой им продукции открывает возможности для выхода из кризиса и опережения конкурентов.

## **Вывод.**

Самым строгим контролером является клиент. Он особо дорог еще и тем что за это платит 😊



# Разработка антикризисной стратегии



**Вывод:** Необходимо правильно определить уровень сложности продукта в кризисной ситуации с учетом прежде всего времени на запуск продаж

# Разработка антикризисной стратегии



## ДЕЛОВОЙ РЫНОК

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
- ЛУЧШЕЕ КАЧЕСТВО
- СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ
- СНИЖЕНИЕ БРАКА
- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДРУГИХ КОМПОНЕНТОВ
- НИЗКОЕ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕ
- УПРОЩЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
- ВСТРАИВАНИЕ В СУЩЕСТВУЮЩУЮ ТЕХНОЛОГИЮ

## РЫНОК ПЕРЕПРОДАЖ

### ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ

- БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ
- РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
- ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ
- ОСОБЫЕ ФИНАНСОВЫЕ УСЛОВИЯ
- ДОПОЛНЕНИЕ АССОРТИМЕНТА

## РЫНОК ГОС.СТРУКТУР

### СОБЛЮДЕНИЕ ЖЁСТКИХ ФИНАНСОВЫХ УСЛОВИЙ

- РЕПУТАЦИЯ
- ЛИЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

## РЫНОК КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### УЧЁТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

- ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КАЧЕСТВА
- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

**Вывод:** Определитесь какой из рынков Вам ближе с того и начинайте ☺

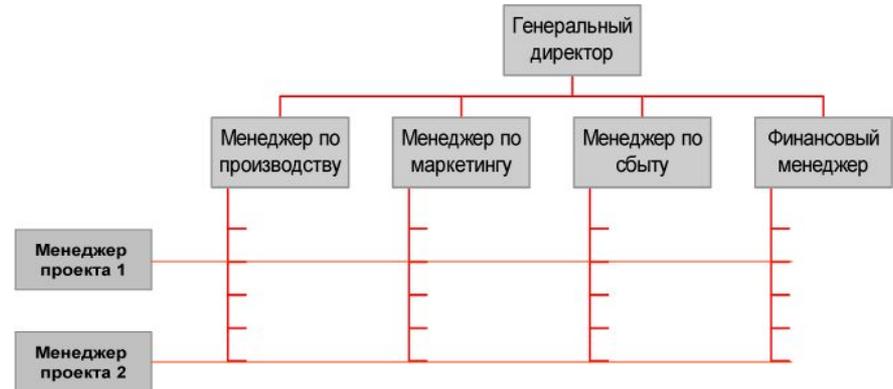
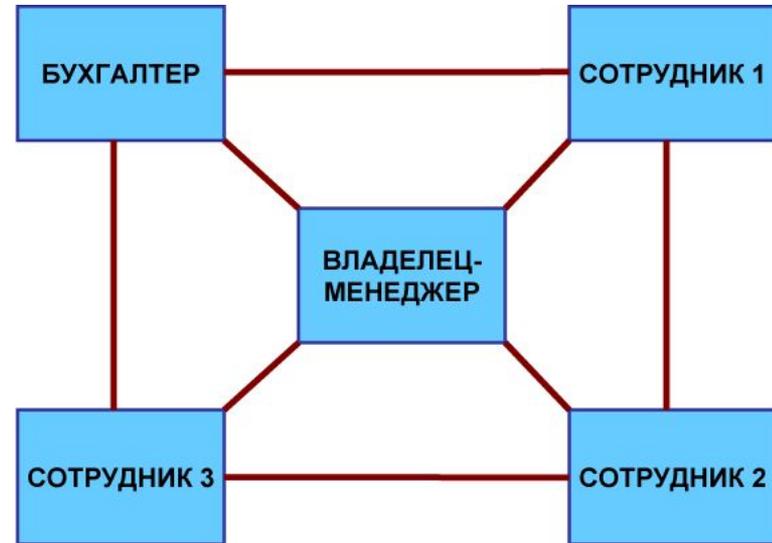


# Разработка антикризисной стратегии

❖ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ОТРАЖАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ПРИНЯТЫЕ КОМПАНИЯМИ ДЛЯ **ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА** В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР ПРИ УЧЕТЕ **ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ**

❖ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА:

- ПРОДУКТОВЫЕ
- РЕГИОНАЛЬНЫЕ
- МАТРИЧНЫЕ



## Вывод.

Необходимо повышение устойчивости компании, например, за счет создания командной системы управления, совершенствования функциональной структуры и повышения диверсификации бизнеса



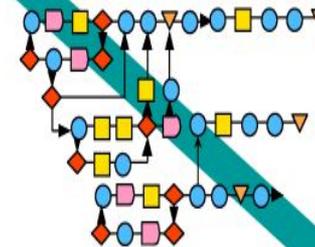
# Реализация стратегии антикризисных мероприятий

- ❖ ПОЛНАЯ ФИНАСОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
  - ❖ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
  - ❖ СТАНДАРТИЗАЦИЯ УСЛУГИ ПО СЕГМЕНТАМ
  - ❖ СТАНДАРТЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ
  - ❖ СТРАТЕГИЯ «БЛИЗОСТИ К КЛИЕНТУ»
  - ❖ ТЕХНОЛОГИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ
  - ❖ ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ДОГОВОР
- 

КАКИМ ВЫ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ СВОЙ ПРОЦЕСС



КАКОЙ ОН ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ



НАША ЦЕЛЬ

КАКИМ ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ

**Вывод:** В результате реализации антикризисной программы вы должны: сократить издержки, выиграть время, повысить качество



# Реализация стратегии антикризисных мероприятий

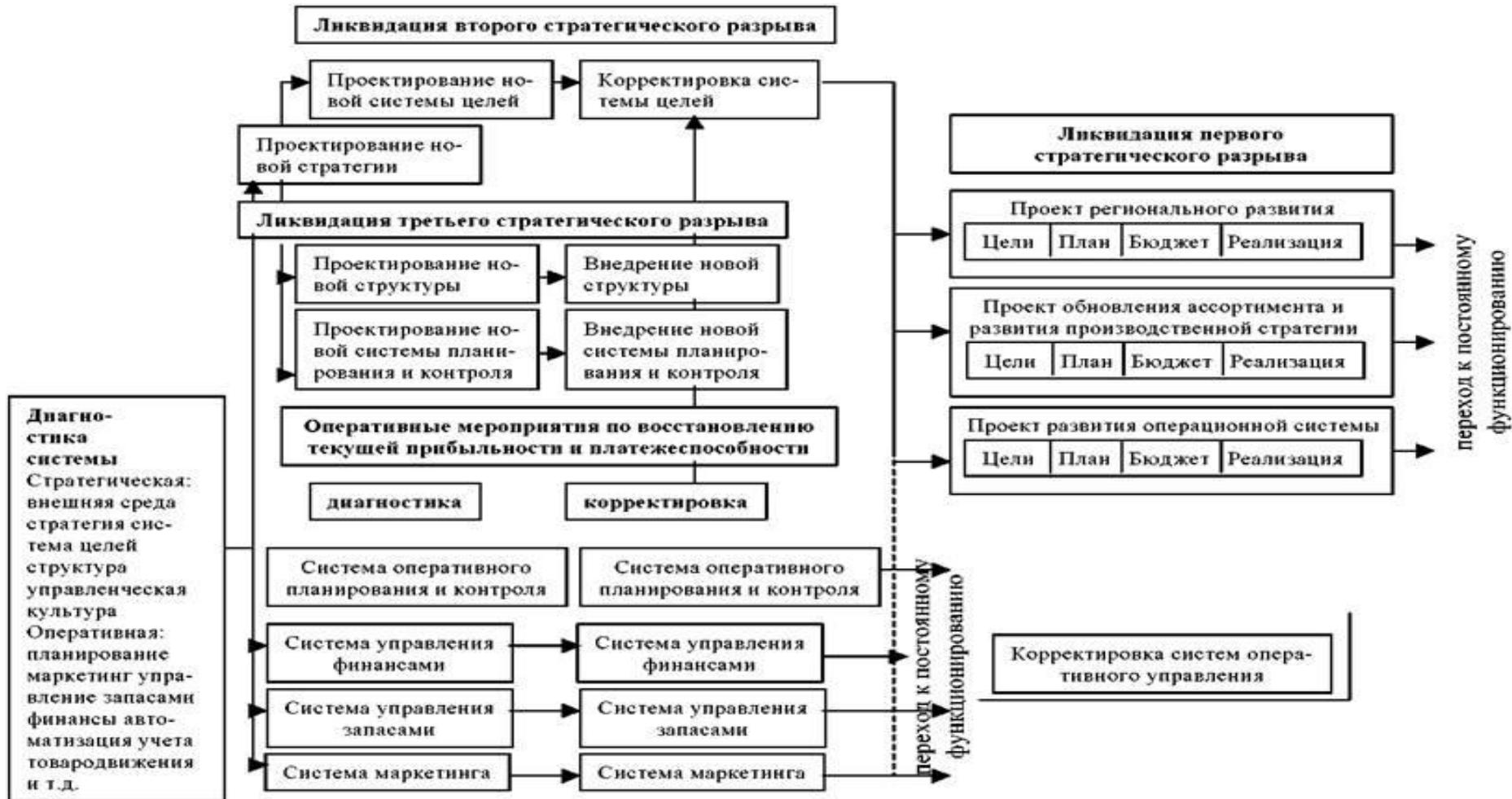
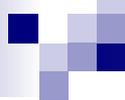


Рисунок 3. Пример кризисного плана

**Вывод:** В основе планирования должна лежать конечная финансовая цель



# Реализация стратегии антикризисных мероприятий

**САМЫХ  
БОЛЬШИХ УСПЕХОВ  
ДОСТИГАЕТ ТОТ,  
КТО МЕНЬШЕ ВСЕГО ИНТЕРЕСУЕТСЯ  
ЧУЖИМ МНЕНИЕМ  
О ТОМ, ПОЛУЧИТСЯ ЭТО  
ИЛИ НЕ ПОЛУЧИТСЯ.**

**Вывод:** Эффективные кадры, необходимая информация и способность высокопрофессионально их использовать в момент кризиса - основа успеха

## Контакты:



Петров Валерий Станиславович, к.э.н.



- Член Правления НП «Гильдия инвестиционных и финансовых аналитиков» (ГИФА)
- Лауреат Рейтинга ИД Коммерсант «100 самых профессиональных генеральных директоров России 2008»
- Сопредседатель Совета директоров НОА «Ассоциация распространителей финансово-экономической информации»
- Член Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров
- Член Совета Директоров Профессиональной ассоциации регистраторов трансферагентов и депозитариев (ПАРТАД)
- Автор монографий: «Теория и практика инвестиционного анализа фондовых активов. Информанализ», «Депозитарий на рынке ценных бумаг»

Тел. +7 985 2268508

E-mail: [petrovvs@yandex.ru](mailto:petrovvs@yandex.ru)