

# ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА С КРИЗИСНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

---

Елисеев Сергей Валерьевич

кризис-менеджер  
бизнес-консультант

8 (495) 5173770

5173770 @ mail.ru

[http:// 5173770.LiveJournal.com](http://5173770.LiveJournal.com)

ДИ  
И  
Т  
СТАДИИ

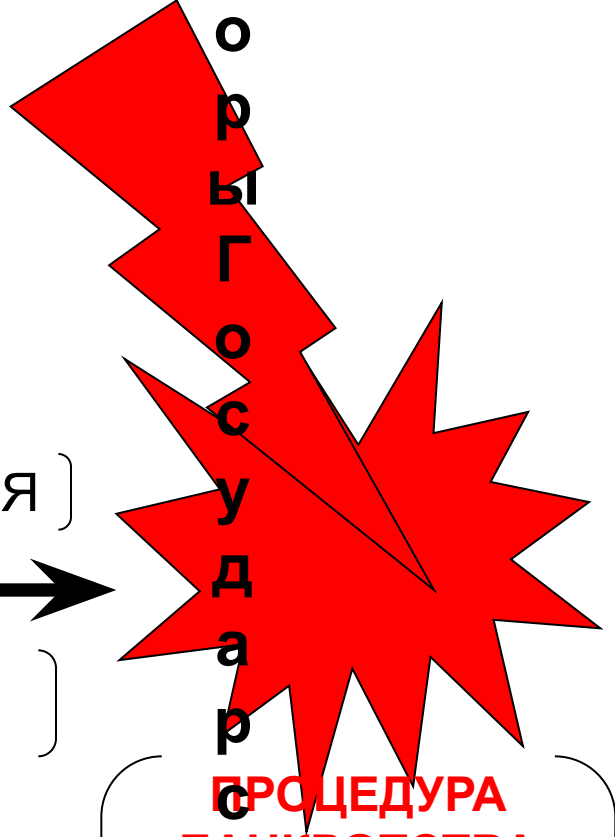


[ ДОСУДЕБНАЯ / ДОБРОВОЛЬНАЯ СТАДИЯ ]



[ ЛАТЕНТНАЯ фаза ]

[ КРИЗИСНАЯ фаза ]



ПРОЦЕДУРА  
БАНКРОТСТВА

---

ПРИНУДИТЕЛЬНА  
О Я  
СТАДИЯ

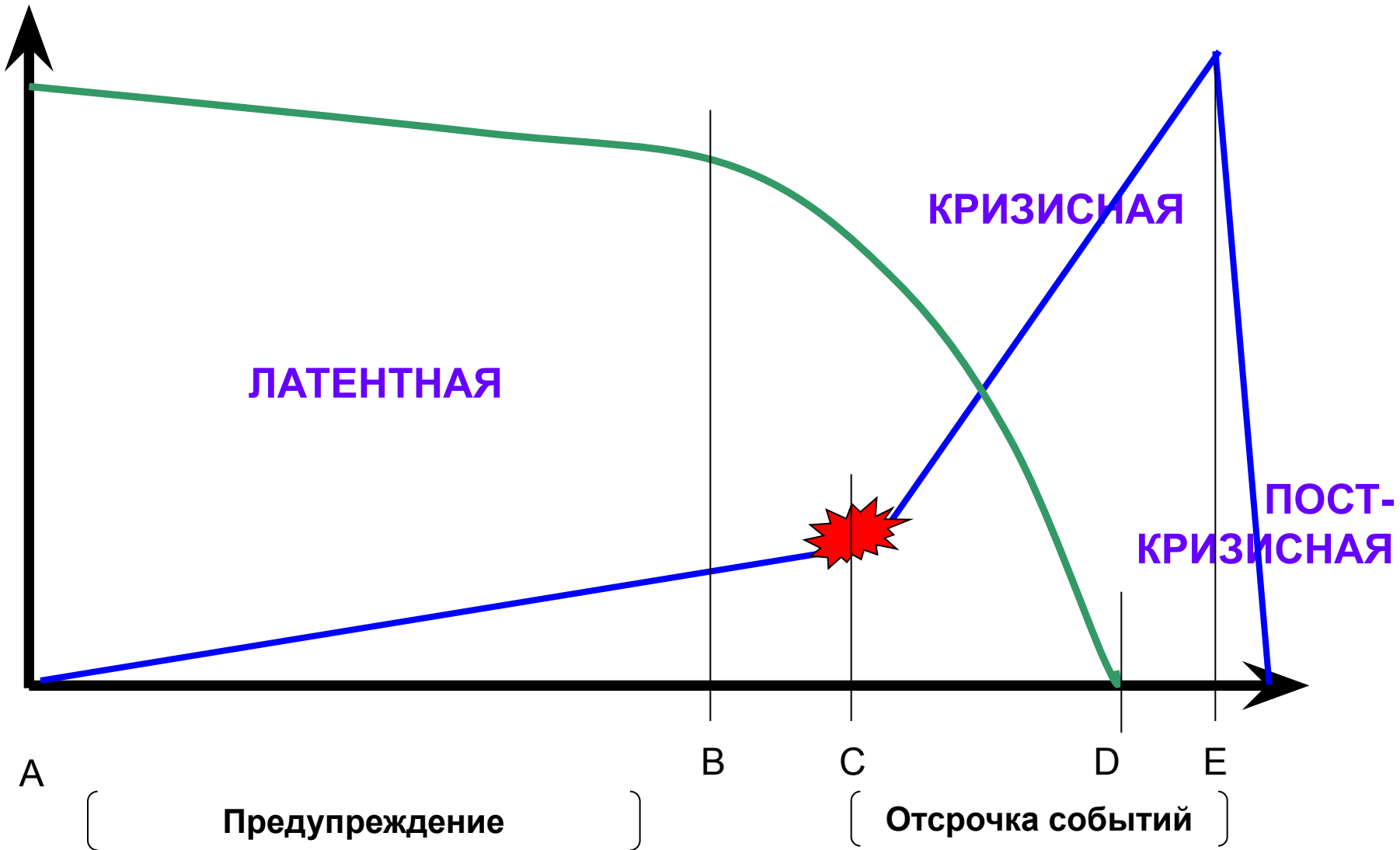
О  
Р  
Ы  
Г  
О  
С  
У  
Д  
А  
Р  
С  
Т

# УЯЗВИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

- открытые акционерные общества
- возглавляемые известными личностями
- совмещение функций собственника и CEO
- управляемые дистанционно
- занимающие одно из первых места на рынке
- работающие в жестко регулируемых отраслях
- компании с неблагоприятными условиями работы
- вновь созданные и быстро растущие компании
- испытавшие кризис в недавнем прошлом

ВРЕМЯ  
(ресурс)

ФАКТОР ВРЕМЕНИ



# ПОВЕДЕНИЕ В КРИЗИСЕ

## Патологии принятия решений

- блуждания / метания
- моно-фиксация
- уклонение от решений

## Зашоренность мышления

- житейская мудрость
- заученные ответы
- опыт «прошлого раза»
- быстрее, в том же направлении
- кризис-менеджмент = сокращение затрат и скидки
- назначение виновных и найм новых спасателей

## Реверсия психотипа

## Компенсация

- привлечение менеджеров, чье мышление питается проблемами, а не задачами.

	<b>КРИЗИСНЫЙ менеджмент</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ менеджмент</b>
<b>Цели</b>	<p>Выживание</p> <p>Достижение стабильного состояния.</p> <p>Ликвидирует кризис или облегчает его прохождение.</p>	<p>Развитие.</p> <p>Успешная позиции на будущем рынке и адаптация.</p> <p>Устраняет внутренние предпосылки возникновения кризиса.</p>
<b>Нормы</b>	<p>Резкое изменение нормы, установившейся в организации.</p>	<p>Проектирование будущей нормы для организации.</p>
<b>Ресурсы</b>	<p>Дефицит ресурсов.</p> <p>Затраты – неуправляемые.</p> <p>Усилия зависят от ситуации и ресурса времени.</p>	<p>Формируется будущий баланс ресурсов.</p> <p>Усилия зависят от степени неопределенности и масштаба.</p>
<b>Стиль</b>	<p>Централизация управления и усиление единоначалия.</p>	<p>Исследование, мозговой штурм, «визионирование», вовлечение.</p>

# МАТРИЦА ФИРМА-РЫНОК

〔 ФИРМА 〕

〔 «нормальная» 〕

〔 «кризисная» 〕

<b>N(-)</b>	<b>N(+)</b>
<b>K(-)</b>	<b>K(+)</b>

〔 критическое 〕

〔 умеренное 〕

〔 ПАДЕНИЕ  
РЫНКА 〕

N(-)	N(+)
K(-)	K(+)

## АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

<b>РЫНОК</b>	<p>падение величины спроса на товары фирмы,  снижение покупательной способности,  рост величины спроса на товары конкурентов;  ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное «переключение» покупателей на товары заменители,  демпинг и ценовые войны;</p>
<b>ОТРАСЛЬ</b>	<p>стагнация научно-технического и экономического потенциала,  рост цен на услуги отраслей инфраструктуры;  свертывание производства родственных отраслей,  ухудшение факторов производства:  сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов,  рост цен на сырье, материалы и оборудование,  рост стоимости лицензий</p>



<b>К(-)</b>	<b>К(+)</b>

## СУЩНОСТНАЯ ПРОБЛЕМА КМ

### СКОРОСТЬ

Требуются быстрые и существенные изменения.  
Ресурсов t, \$, HR – недостаточно.  
Решения принимаются быстрее 1 человеком.

### КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ

Много независимых групп.  
Группы ключевой специализации будут стремиться действовать по своему усмотрению.  
Командования – недостаточно.  
Необходимы взаимопомощь, координация и консультации, высокая мотивация.

### **МИНИМИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ:**

**Групповая работа (соучастие, включенность) в разработке программы превентивных Антикризисных мероприятий.**

<b>К(-)</b>	<b>К(+)</b>

## ПРИМЕР КРИЗИСНЫХ УСТАНОВОК

1. Можно заниматься «частностями» без общего видения ситуации и последствий (94)
2. Надежда на «великий проект» и на «авось» (93)
3. «Легче» взять кредит, чем снизить убыток (74)
4. Ориентация только на один фактор - поступление ДС (73)
5. Дефицит бюджета – это «чужая проблема» и это нормально (72)
6. Плановый убыток всех устраивает т.к. это проблема УК (72)
7. Не смотрим на реальные факты, цифры, результаты (68)
8. Расходы на развитие – необходимы всегда, безусловно (63)
9. Можно прожить только со «своим» неплохим результатом (62)
10. Отсутствие механизма финансового управления (58)
11. Конфликт функций Акционера – Ген.директора (45)

*(пример из практики промышленного предприятия)*

## ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

К(-)	К(+)

- Стратегии «1000 цветов»
- ВМЕСТЕ и/или РАЗДЕЛЬНО
- ХОЗРАСЧЕТ и КАЗНАЧЕЙ
- ДОНОРЫ и РЕЦИПИЕНТЫ
- Сверхмелкое дробление

<b>K(-)</b>	<b>K(+)</b>

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

*Потребуется смелость и мудрость отделить результаты от процесса и умение оценить их независимо друг от друга.*

- «МОРСКОЙ БОЙ»
- «Перевербовать» топ-менеджеров
- Интегратор
- Конгруэнтность условий
- «Лучше меньше да лучше»
- «Квази-стратегии» - партнеры и решения
- Анти-кризисное мышление:
  - Как выиграть время
  - Как получить больше качественной информации
  - Как сократить потери, ущерб
  - Как сберечь ресурсы

# СЦЕНАРИИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

	<b>CF &gt; 0</b>	<b>CF = 0</b>	<b>CF &lt; 0</b>
<b>Прибыль &gt; 0</b> <b>Марж.Пр. &gt; 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Прибыль &lt; 0</b> <b>Марж.Пр. &gt; 0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Прибыль &lt; 0</b> <b>Марж.Пр. &lt; 0</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>