ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА С КРИЗИСНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Елисеев Сергей Валерьевич
кризис-менеджер
бизнес-консультант

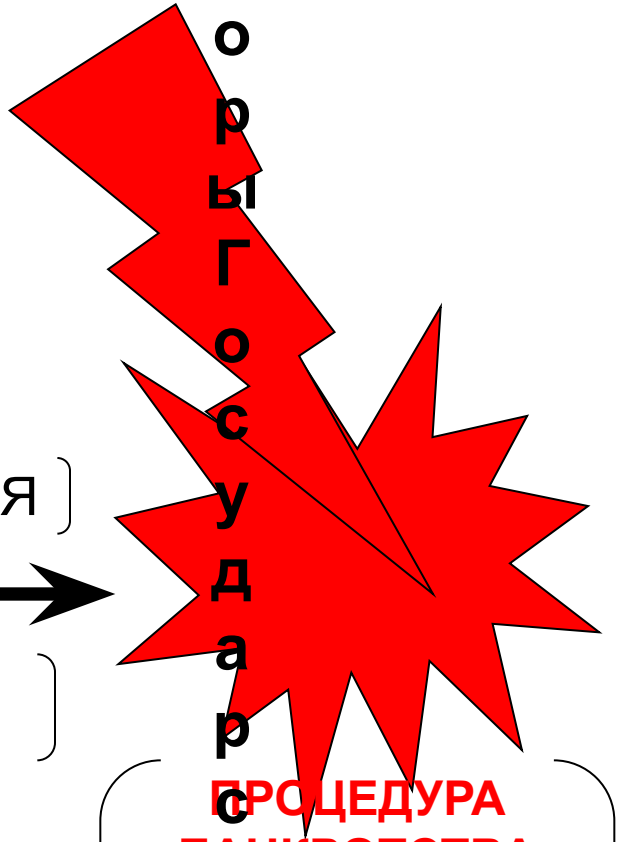
8 (495) 5173770
5173770 @ mail.ru
http:\\ 5173770.LiveJournal.com

СТАДИИ

ДОСУДЕБНАЯ / ДОБРОВОЛЬНАЯ СТАДИЯ

ЛАТЕНТНАЯ фаза

КРИЗИСНАЯ фаза



ПРОЦЕДУРА БАНКРОТСТВА

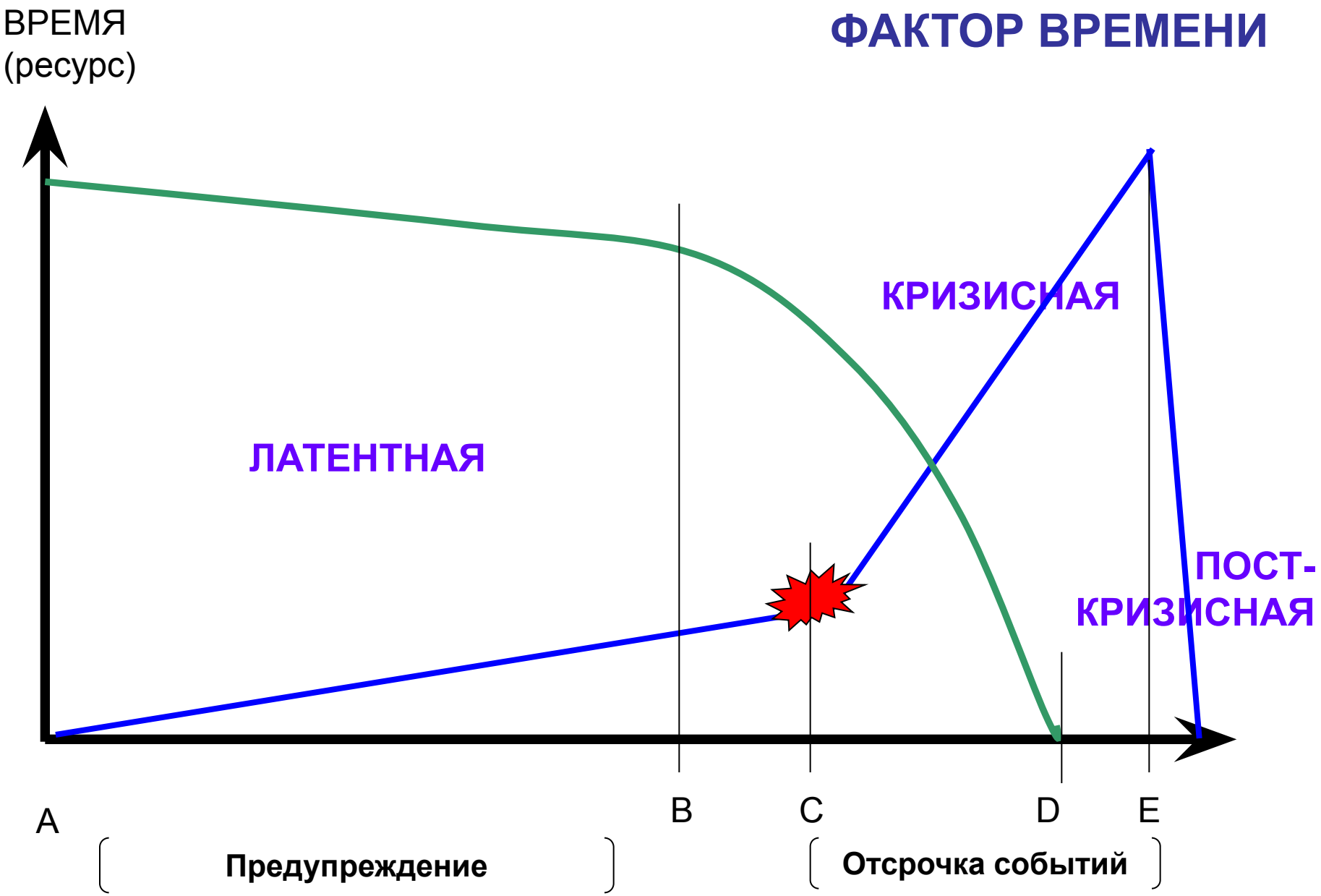
ПРИНУДИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

Диторы Государство

УЯЗВИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

ФАКТОР ВРЕМЕНИ



ПОВЕДЕНИЕ В КРИЗИСЕ

Патологии принятия решений

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

Зашореность 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

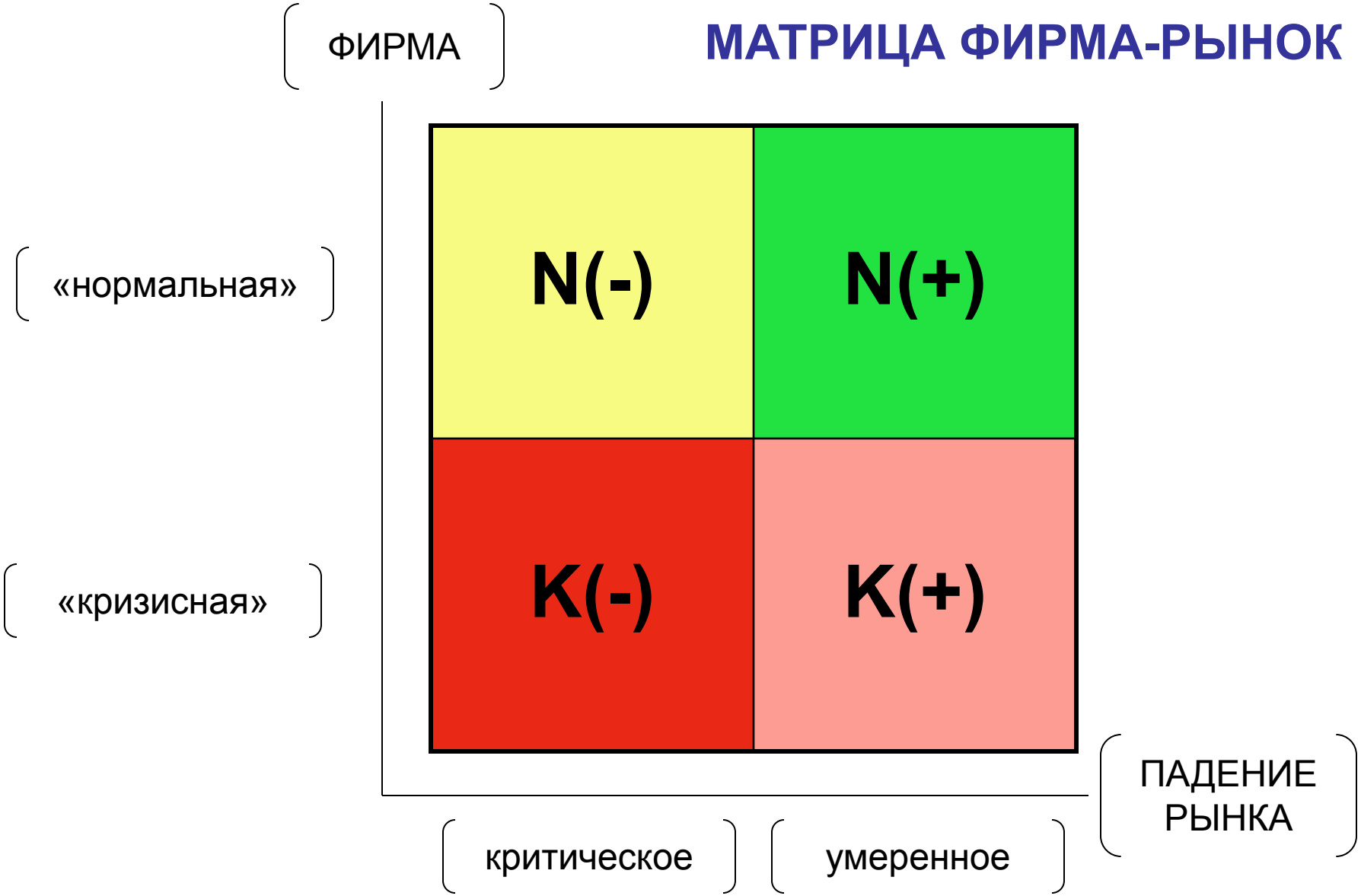
- привлечение менеджеров,

чье мышление питается проблемами,

а не задачами.

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

МАТРИЦА ФИРМА-РЫНОК



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

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	
РЫНОК	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;
ОТРАСЛЬ	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

K(-)	K(+)

СУЩНОСТНАЯ ПРОБЛЕМА КМ

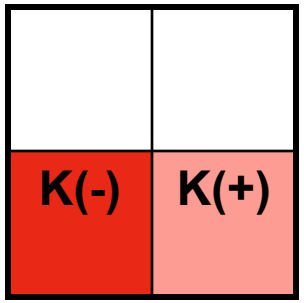
СКОРОСТЬ

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.

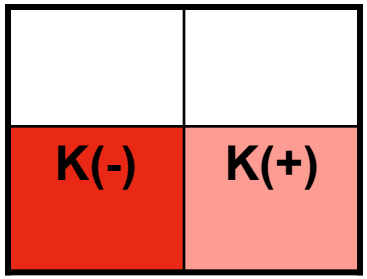
МИНИМИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ:
Групповая работа (соучастие, включенность) в разработке программы превентивных Антикризисных мероприятий.



ПРИМЕР КРИЗИСНЫХ УСТАНОВОК

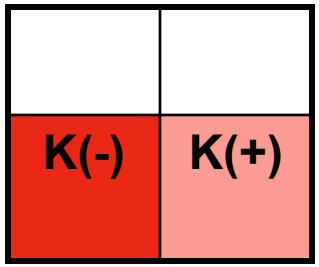
1. Можно заниматься «частностями» без общего видения ситуации и последствий (94)
2. Надежда на «великий проект» и на «авось» (93)
3. «Легче» взять кредит, чем снизить убыток (74)
4. Ориентация только на один фактор -поступление ДС (73)
5. Дефицит бюджета – это «чужая проблема» и это нормально (72)
6. 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

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



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

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

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

СЦЕНАРИИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ[1]

	CF > 0	CF = 0	CF < 0
Прибыль > 0 Марж.Пр. > 0	1	2	3
Прибыль < 0 Марж.Пр. > 0	4	5	6
Прибыль < 0 Марж.Пр. < 0	7	8	9