

# 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<br><input type="checkbox"/> Исполнитель   |
| Антикризисное управление под контролем кредиторов                             | <input type="checkbox"/> Руководитель или собственник проблемной организации<br><input type="checkbox"/> Кредитор (кредиторы)<br><input type="checkbox"/> Антикризисный консультант |
| Антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера | <input type="checkbox"/> Собственник проблемной организации<br><input type="checkbox"/> Антикризисный менеджер, наделенный полномочиями высшего исполнительного лица                |
| Внутренний антикризисный менеджмент   | <input type="checkbox"/> Руководитель организации<br><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.