



III Ежегодная конференция  
**ЭФФЕКТИВНЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР:**  
что делает руководителя успешным

# Кризис = опасность + возможность

Как развивать компанию, когда вокруг все рушится

Андрей Стась  
Управляющий партнер консультационной компании Stas Marketing Partners

# О чем мое выступление?

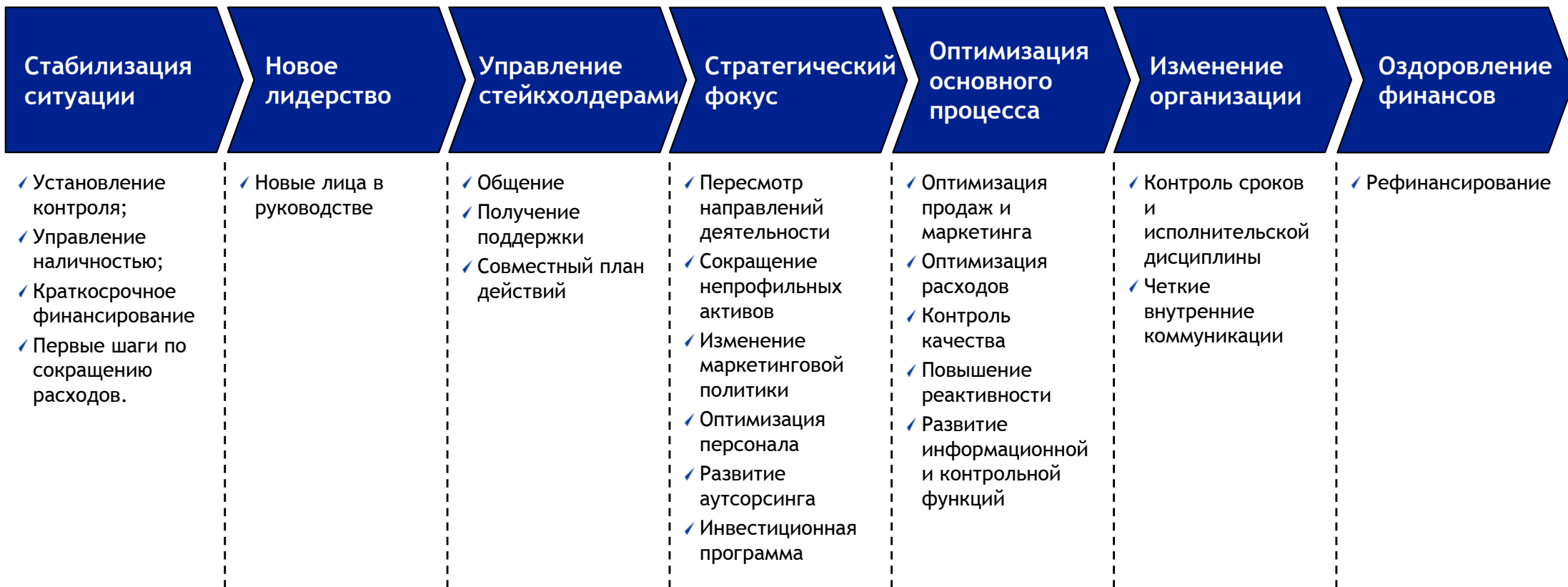
1

Что делать  
лидеру бизнеса в  
эпоху потрясений?

2

В какой степени  
различные отрасли  
затронет кризис?

# 7 этапов управления организацией в кризисе



# 1. Стабилизация кризиса

## Стабилизация ситуации

### Инструкция для руководителя

1. «Бархатная диктатура» как стиль управления, баланс авторитетности и авторитарности;
2. Повсеместный контроль – обеспечение жесткой исполнительной дисциплины
3. Смещение фокуса со стратегического на тактическое
4. Непременное разрешение всех внутренних разногласий
5. Постоянное присутствие лидера в компании

### Основные результаты этапа

Четкое понимание происходящего внутри и вовне компании;  
Видимое лидерство - «Кризис есть, но мы его преодолеем»;  
Консенсус внутри компании по всем ключевым вопросам выхода из кризиса;  
Быстрые достижения.

## 2. Новое лидерство

Новое  
лидерство

### Инструкция для руководителя

1. Новые члены управляющей команды – агрессивные специалисты по «прорыву», но не по сокращению и урезанию всего
2. Трансляция новых целей и задач организации
3. Постановка новых задач для руководителей функциональных подразделений и бизнес-единиц

Основные  
результаты  
этапа

Ощущение «новой крови», движения, событий  
Ожидание перемен к лучшему и вера в выживание  
Исключительная занятость

### 3. Обеспечение поддержки стейкхолдеров

#### Поддержка стейкхолдеров

#### Инструкция для руководителя

1. Объяснение позиции компании и выработка единого плана действий со всеми ключевыми стейкхолдерами организации (кредиторы, клиенты, поставщики, персонал и профсоюзы, власть, СМИ, акционеры и Совет Директоров компании).

#### Основные результаты этапа

Максимальная открытость и прозрачность отношений со стейкхолдерами  
Единство понимания ситуации и взаимных интересов  
Договоренности о структуре взаимных обязательств со всеми стейкхолдерами и получение подтверждения поддержки с их стороны

## 4. Стратегический фокус

### Стратегический фокус

#### Инструкция для руководителя

1. Фокус на наиболее доходных видах деятельности
2. Усиленное развитие конкурентных преимуществ компании
3. Отторжение непрофильных и непроизводящих ценность активов
4. Контроль наличности
5. Гарантии выполнения решений в срок

#### Основные результаты этапа

Сохранение или минимальное снижение продаж  
Минимизация убытков путем отторжения непрофильных активов  
Положительные денежные потоки и, как следствие, возможность сохранять профильные инвестиционные программы

## 5. Оптимизация основного бизнеса

### Оптимизация основного бизнеса

#### Инструкция для руководителя

1. Выбор самых эффективных инструментов
2. Сокращения без ущерба для основных функций и компетенций компании
3. Создание механизмов оперативного реагирования на изменения внешней среды
4. Жесткий контроль качества товаров и услуг
5. Использование внешней экспертизы

#### Основные результаты этапа

Фокус на приоритетных компетенциях и самых эффективных решениях  
Сохранение ядра компании  
Реактивная организация  
Применение лучших решений

## 6. Организационные изменения

**Оптимизация  
основного  
бизнеса**

### **Инструкция для руководителя**

- 1. Упрощение процедуры принятия решений и их делегирования и выполнения**
- 2. Ответственность за результаты и схемы оплаты, жестко привязанные к результатам работы**
- 3. Поддержка командного духа на всех уровнях организации**

**Основные  
результаты  
этапа**

**Быстрое принятие и реализация решений**  
**Отсутствие очагов сопротивления изменениям**  
**Мотивация на достижения результата**  
**Компания - единый организм**

# 7. Финансовое оздоровление

**Финансовое  
оздоровление**

## Инструкция для руководителя

1. Постоянный контакт с финансовыми стейкхолдерами
2. Ежедневный контроль ключевых финансовых индикаторов
3. Учет интересов ключевых стейкхолдеров при принятии финансовых решений

**Основные  
результаты  
этапа**

Доступ к финансированию и/или улучшение условий текущего финансирования компании  
Стейкхолдеры понимают стратегию компании в кризис и оказывают ей всецелую поддержку

# Выбираем отрасли для анализа: по критерию «степень влияния на экономическую стабильность государства»

Структура ВВП РФ по основным видам экономической деятельности, 2007



- ✓ Потребительский сектор и торговля
- ✓ Промышленность
  - ✓ Черная и цветная металлургия
  - ✓ Машиностроение
  - ✓ Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность
  - ✓ Химическая промышленность
  - ✓ Автомобилестроение
  - ✓ Легкая промышленность
- ✓ Сфера услуг
  - ✓ Связь и телекоммуникации
  - ✓ Здравоохранение и социальные услуги
- ✓ Финансы и недвижимость
  - ✓ Банковская отрасль
  - ✓ Страхование
- ✓ Добывающие отрасли
  - ✓ Газовая отрасль
  - ✓ Нефтяная отрасль
- ✓ Пищевая промышленность
- ✓ Транспорт
- ✓ Строительство
- ✓ Сельское хозяйство
- ✓ Электроэнергетика

Источник: оценки компании «Тройка Диалог» и UFG Asset Management

# Устойчивость отрасли определяется стабильностью спроса и предложения




# Методология расчета интегральных показателей по устойчивости предложения

## Устойчивость предложения: основные факторы и показатели

	<i>вес</i>
<b><u>Уровень стабильности капитала</u></b>	<b><u>0,6</u></b>
✓ Отношение краткосрочных займов к оборотному капиталу	0,4
✓ Коэффициент ликвидности	0,3
✓ Коэффициент автономии	0,2
✓ Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1
<b><u>Уровень антикризисной государственной поддержки отрасли</u></b>	<b><u>0,25</u></b>
• Льготный налоговый/таможенный режим	
• Государственные кредиты	
• Изменения законодательства, направленные на стабилизацию	
<b><u>Уровень конкурентоспособности отрасли на международном рынке</u></b>	<b><u>0,15</u></b>
• Доля экспорта в общем объеме рынка	
• Количество стран-импортеров	
• "Цена-качество" товаров	

## Устойчивость отрасли к влиянию кризиса

включает интегральную оценку устойчивости основных экономических показателей: **СПРОСА и ПРЕДЛОЖЕНИЯ**


1	2	3	4	5
min				max

**Устойчивость предложения** определяется как взвешенная сумма оценок основных факторов по шкале от 1 до 5 (1 - наименьшее значение показателя, 5 - наибольшее значение)

Примечание: источник численных данных - Росстат (на начало 2008 года). Данные отражают состояние отраслей в период до момента, когда кризис затронул отрасли  
Качественные оценки - экспертные оценки специалистов SMP

# Методология расчета интегральных показателей по устойчивости спроса

Устойчивость отрасли к влиянию кризиса включает интегральную оценку устойчивости основных экономических показателей: **СПРОСА и ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

1	2	3	4	5
min				max

Устойчивость спроса определяется как взвешенная сумма оценок основных факторов по шкале от 1 до 5 (1 - наименьшее значение показателя, 5 - наибольшее значение)

Устойчивость спроса:  
основные факторы и показатели

Уровень зависимости от доступности кредитов

*вес*  
0,45

Уровень востребованности в условиях рецессии

0,45

Уровень зависимости от покупательской способности населения

0,1

# Рейтинг отраслей по устойчивости спроса

(по интегральным показателям)

Отрасль	Рейтинг
Связь и телекоммуникации	4.8
Нефтяная отрасль	4.55
Газовая отрасль	4.55
Электроэнергетика	4.1
Пищевая промышленность	4.0
АПК	3.8
Здравоохранение и социальные услуги	3.8
Химическая промышленность	3.45
Транспорт и логистика	3.35
Розничная торговля	3.25
Машиностроение	3.2
Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность	3
Черная и цветная металлургия	2.9
Легкая промышленность	2.55
Банковская отрасль и страхование	2.0
Автомобилестроение	1.9
Строительная отрасль	1.45

## Комментарии:

- ✓ Отрасли характеризуются относительно высоким уровнем устойчивости спроса к кризису ликвидности:
  - ✓ Продукция компаний данных отраслей будет востребована в условиях снижения платежеспособности населения, общего уровня благосостояния и доступности кредитов (как на российском, так и на международном рынках)
  - ✓ Высокая вероятность изменения структуры спроса с увеличением доли низкоценовых сегментов
- ✓ Отрасли характеризуются относительно низким уровнем устойчивости спроса к кризису ликвидности:
  - ✓ Спрос на продукцию компаний данных отраслей будет снижаться со снижением уровня общей платежеспособности компаний и населения, и доступности кредитов
  - ✓ В будущем уровень конкуренции в отрасли упадет с банкротством наименее подготовленных игроков

# Рейтинг отраслей по устойчивости предложения

(по интегральным показателям)

Отрасль	Рейтинг
Нефтяная отрасль	4.64
Электроэнергетика	3.48
Газовая отрасль	3.28
Здравоохранение и социальные услуги	3.00
Черная и цветная металлургия	2.91
Машиностроение	2.81
АПК	2.70
Розничная торговля	2.65
Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность	2.62
Химическая промышленность	2.59
Легкая промышленность	2.35
Транспорт и логистика	2.30
Связь и телекоммуникации	2.23
Автомобилестроение	2.17
Строительная отрасль	2.11
Банковская отрасль и страхование	1.81
Пищевая промышленность	1.70

## Комментарии:

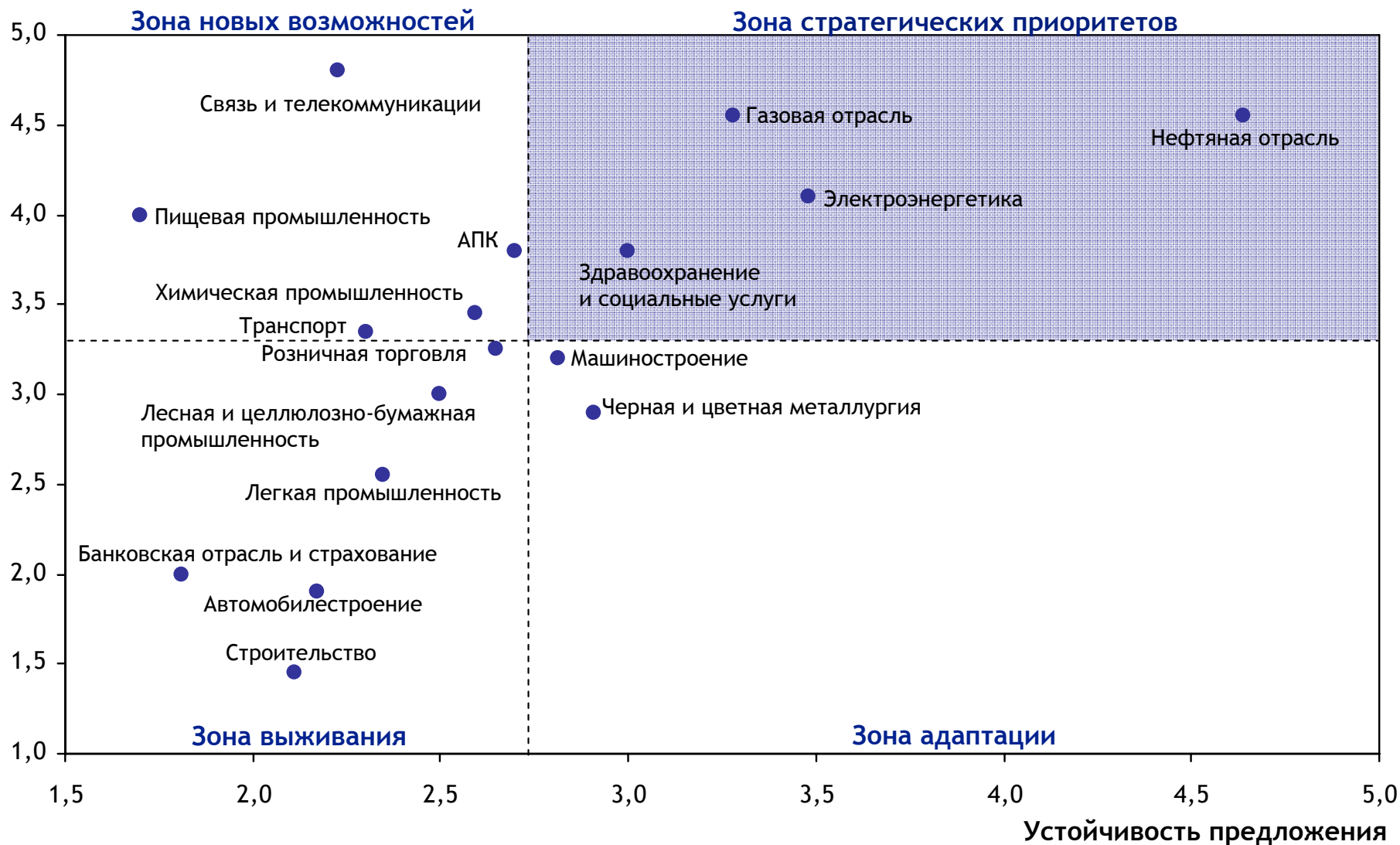
- ✓ Отрасли характеризуются относительно высоким уровнем устойчивости предложения к кризису ликвидности:
  - ✓ Компании данных отраслей финансово наиболее автономны и независимы от краткосрочных кредитов, получают поддержку государства и могут рассчитывать на поддержку мировой банковской системы вследствие высокой конкурентоспособности продукции на мировом рынке

---

- ✓ Отрасли характеризуются относительно низким уровнем устойчивости предложения к кризису ликвидности вследствие:
  - ✓ Высокой зависимости от кредитования
  - ✓ Слабых позиций на международном рынке
  - ✓ Выборочной поддержки государства отдельных отраслей

# Большинство отраслей российской экономики находятся в зонах новых возможностей и выживания

Устойчивость спроса



Источник: анализ SMP

# Стратегические приоритеты отраслей в условиях кризиса



Устойчивость  
спроса

Зона новых возможностей

Зона стратегических приоритетов

Отрасли
Связь и телекоммуникации
Пищевая промышленность
АПК
Транспорт
Химическая промышленность

- Стратегические приоритеты**
- Поиск и привлечение долгосрочных инвестиций в наращивание производственных мощностей
    - Возможны альянсы с компаниями других отраслей из зон относительно высокой ресурсобеспеченности
    - Поиск возможностей рефинансирования для компаний с высокой долговой нагрузкой

- Стратегические приоритеты**
- Эффективное использование поддержки государства
  - Корректировка и оперативное выполнение намеченных инвестпрограмм
  - Ориентация на поддержку всей экономики страны
    - В том числе за счет поддержки наиболее пострадавших от кризиса отраслей
  - Ужесточение риск-менеджмента

Отрасли
Нефтяная отрасль
Газовая отрасль
Электроэнергетика
Здравоохранение и соц.услуги

Отрасли
Розничная торговля
Легкая промышленность
Строительство
Банковская отрасль и страхование
Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность
Автомобилестроение

- Стратегические приоритеты**
- Поиск возможностей рефинансирования для компаний с высокой долговой нагрузкой
  - Оптимизация издержек
  - Повышение производительности труда
  - Тщательный отбор контрагентов: поставщиков, дистрибуторов и др.
  - Активное взаимодействие с государством по стимулированию спроса на отечественную продукцию
  - Ориентация на государственные заказы

- Стратегические приоритеты**
- Лоббирование развития масштабных государственных инвестиционных проектов: в первую очередь инфраструктурных
  - Модернизация оборудования и техническое перевооружение с ориентацией на инновационные продукты
  - Инвестиции в инновации
  - Обоснованная диверсификация бизнеса за счет свободных ресурсов
  - Ужесточение риск-менеджмента

Отрасли
Машиностроение
Черная и цветная металлургия

Устойчивость  
предложения

Зона выживания

Зона адаптации