

Евгений Новосёлов

# КРИЗИС В БИЗНЕСЕ

КАК В НЕГО НЕ ПОПАСТЬ И КАК ИЗ НЕГО ВЫЙТИ?



[www.novoselov-ev.ru](http://www.novoselov-ev.ru)

Оглавление	Стр.
<b>1. Пристегните ремни безопасности: Для кого эта книга</b>	3
<b>2. Буря мглою небо кроет: Кризисы и кризисные ситуации в бизнесе</b>	4
<b>3. А кризис подкрался незаметно</b>	6
3.1. Смотрим, но не видим: Индикаторы кризисных ситуаций	6
3.2.. Слушаем, но не слышим: Пойми сотрудников правильно!	10
3.3. Не обращаем внимание: Слабые сигналы	12
<b>4. Их надо знать в лицо: 3 главные управленческие проблемы в кризисных ситуациях</b>	14
4.1. Бревно-то мы и не заметили: Низкая эффективность мер по предотвращению кризиса или их отсутствие	14
4.2. Раз, четыре, восемь: Ошибки в прогнозировании и отсутствие системности действий при предотвращении и решении кризисных ситуаций	15
4.3. Кризис не волк: Низкая эффективность действий руководителей в управлении в кризисной ситуации	17
<b>5. Кто виноват: 3 главные ошибки, приводящие к описанным выше проблемам</b>	19
5.1. Лошадью ходи: Принятие решений и совершение действий, не способствующих разрешению кризисной ситуации	19
5.2. А может пообедает?: Неправильные приоритеты в действиях в кризисной ситуации	20
5.3. Смотрим в книгу, видим: Не видение и непонимание проблем	20
<b>6. Техника безопасности: Как действовать в кризисной ситуации</b>	22
<b>7. Тренировка на местности: 3 типовые кризисные ситуации</b>	24
7.1. Кто стучится в дверь ко мне: К Вам пришли судебные приставы	24
7.2. Мы делили апельсин: Выездная налоговая проверка против налоговой оптимизации	25
7.3. Только этого Вам и не хватало: Если грянет банкротство	26

## 1. Пристегните ремни безопасности: Для кого эта книга

У компаний бывают кризисы: большие и маленькие, короткие и длинные. Из одних кризисов они выходят обновленными, сильными, из других – с потерями, из третьих – не выходят вообще.

Как вовремя заметить опасность? Какие сигналы могут заблаговременно предупредить вас о надвигающихся проблемах? Что делать, если вы попали в кризисную ситуацию?

Кризис – это ситуация, не контролируемая вами.

Путь к выходу из кризиса – получение контроля над ситуациями, ведущими вас к значительным потерям или банкротству. Для этого используются приемы и методы антикризисного управления.

Зачем вам читать еще одну книгу про антикризисное управление, если в любом книжном магазине их полно?

Данная книга подскажет Вам - как наладить сигнальную систему, по которой Вы узнаете о приближении банкротства заблаговременно.

К тому же, в большинстве книг по бизнесу нет конкретных инструкций по получению нужного результата работы компании в кризисе. После их прочтения не становится понятным, как в похожей ситуации вам получить похожий результат, не появляется ощущение повторяемости результатов.

Учтя этот недостаток, я сделал свой опыт максимально применимым для Вас. Основное внимание я уделю простым, понятным инструментам, несложным инструкциям и алгоритмам. Используя их в конкретной кризисной ситуации, Вы сможете более эффективно предотвратить или преодолеть кризис.

Книга написана для лиц, принимающих решения, тем, кто хочет лучше понять механизмы появления кризиса и его преодоления в бизнесе,



и максимально эффективно использовать имеющиеся возможности для решения проблем.

То, что нас не убивает, делает нас сильнее!

## 2. Буря мглою небо кроет: Кризисы и кризисные ситуации в бизнесе

Кризис – закономерная стадия развития любого бизнеса, он проявляется в исчерпании определенного бизнес-ресурса.

В авиации есть понятие «точка невозврата» - когда половина топлива израсходована и на свою базу самолету уже не попасть.

Если у компании нет заранее подготовленного другого ресурса, то кризис переходит в критическую стадию и возврат на «базу», в прежнее состояние, не говоря уже о развитии, становится невозможен и тогда кризис может перерасти в банкротство.

Компания должна постоянно отвечать себе на вопросы: откуда и почему может появиться кризис; какие ресурсы нужно готовить для его предотвращения или преодоления?



Кризис – это не контролируемая ситуация, сделать ситуацию контролируемой - победить кризис.

Главные шаги к контролю над ситуацией – увидеть причины сегодняшних проблем, в том числе и внутри компании, в себе, а не только вовне.

Большинство кризисных (предбанкротных) ситуаций в бизнесе не носят сиюминутного характера - если мы сейчас не побежим, то нам на голову упадет кирпич. Кирпичи только начали сползать, начнут падать завтра, послезавтра. Поэтому в подавляющем большинстве случаев есть время для обдуманного взятия ситуации под контроль.

В Теории решения изобретательских задач есть метод под названием «диверсионный анализ». Идея состоит в том, чтобы найти у компании наиболее слабые места, которые могут оказаться точками нанесения самого значительного ущерба атакующей стороной. Например: как можно разрушить ваш бизнес? Рассматриваются все возможные действия конкурентов, которые могли бы быть предприняты с этой целью.

Антикризисное управление – это решение таких проблем бизнеса, которые могут привести к значительным потерям или потере бизнеса целиком.

Примерами таких проблем являются: конфликт акционеров, доначисления налогов, конфликтные взаимоотношения с судебными приставами, снижение эффективности управления бизнесом, потребность в изменении структуры бизнеса, слабая защищенность бизнеса и другие.

**Как вовремя заметить опасность? Какие сигналы могут заблаговременно предупредить вас о надвигающихся проблемах?**

Никто пока не изобрел прививки от неудач, ни аварийной системы, которая сиреной оповестит вас о том, что нужно незамедлительно принимать меры по спасению бизнеса. Зато мы можем выделить целый ряд признаков, наличие которых должно вызывать серьезную настороженность.



### **3. А кризис подкрался незаметно**

#### **3.1. Смотрим, но не видим. Индикаторы кризисных ситуаций**

Еще раз подчеркну - кризис – это первый сигнал надвигающегося банкротства. Поэтому мы и будем о нем говорить. Важным элементом системы предупреждения о надвигающихся проблемах являются индикаторы - опережающие показатели возникновения угроз, опасностей, кризисных ситуаций.

Индикаторами являются экономические, юридические и другие факты, значения этих показателей, свидетельствующие о возможности возникновения тех или иных угроз.

Система индикаторов кризисных ситуаций состоит из нескольких частей:

1. Нам нужно найти свои индикаторы, по которым можно прогнозировать возникновение кризиса;

2. Постоянно проводить анализ значений используемых индикаторов;

3. Наладить систему раннего оповещения о возникновении нештатных ситуаций.



Нам так же необходимо разработать подсистему поиска и анализа прогнозных индикаторов, которая имеет целью:

- оценку существующей системы индикаторов на пригодность к прогнозированию угроз;

- оценку ее соответствия текущим условиям деятельности предприятия;

- поиск индикаторов, более пригодных для прогнозирования угроз, чем используемые;

- поиск индикаторов, прогнозирующих новые виды угроз.

Подсистема анализа динамики индикаторов предназначена для своевременного выявления усиливающихся угроз и возникающих новых угроз.

Смысл подсистемы раннего оповещения о возникновении нештатных ситуаций состоит в срочном уведомлении об этом соответствующих сотрудников.

Нештатными могут считаться ситуации, выделяющиеся из ряда аналогичных и отличных от обычной деловой практики предприятия.

Нештатные ситуации возникают внутри предприятия и в его внешнем окружении.

В развитии компании тревожные симптомы можно обнаружить, отвечая на вопросы, приведенные Сидни Финкельштейном в книге *«Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы»*:

#### 1. Неоправданная сложность

- a) Не отличается ли организационная структура компании чрезмерной сложностью и запутанностью?
- b) Не выбирает ли компания неоправданно сложные стратегии для решения достаточно простых проблем?
- c) Не применяет ли компания нестандартную, непрозрачную или трудную для понимания систему бухгалтерского учета?
- d) Не пользуется ли она для описания собственной деятельности замысловатыми или нестандартными терминами?

#### 2. Потеря контроля

- a) Обладают ли руководители компании достаточными знаниями и опытом для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации при существующих темпах роста?

- b) Не упускают ли они из виду какие-нибудь мелкие, но потенциально важные проблемы или детали?
- c) Обращают ли они внимание на сигналы, которые предупреждают о возможности возникновения у компании трудностей?
- d) Если компании удалось занять лидирующие позиции в своей отрасли или просто добиться значительных успехов, прилагает ли она целенаправленные усилия для того, чтобы сохранить свое превосходство?
- e) Не свидетельствуют ли внезапные увольнения высокопоставленных руководителей о существовании скрытых проблем?

### 3. Изъяны руководства

- a) Не вызывают ли послушной список или деловые способности первого лица компании сомнений в профессиональной подготовке этого человека?
- b) Не тратит ли генеральный директор слишком много средств на реализацию личных планов, которые совсем необязательно способствуют дальнейшему развитию компании?
- c) Не предпринимают ли руководители компании нецелесообразных или сомнительных шагов, которые можно объяснить алчностью и стремлением к наживе?

### 4. Беззастенчивая реклама

- a) Соответствует ли декларируемое качество нового продукта компании его реальным возможностям?
- b) Не могут ли восторги по поводу слияния или поглощения, предпринимаемого компанией, быть совершенно необоснованными?
- c) Возможно ли, что блестящие ожидания, касающиеся будущего компании, не имеют под собой достаточных оснований?



d) Есть ли вероятность, что не выполненный контрольный показатель указывает на существование серьезных скрытых проблем?

#### 5. Личные качества

а) Не проявляет ли генеральный директор и другие старшие руководители чрезмерной напористости и самоуверенности, которые заставляют вас с недоверием относиться к их заявлениям.

Об опасности из внешнего окружения компании говорят такие показатели:

- зависимость от небольшого количества поставщиков ресурсов;
- зависимость от небольшого числа покупателей;
- наличие просроченной кредиторской задолженности (должны вы);
- наличие просроченной дебиторской задолженности (должны вам);
- активный сбор информации о предприятии;
- большое количество сделок по приобретению акций предприятия;
- прямые предложения о продаже акций;
- неожиданные угрозы банкротства со стороны кредиторов;
- внезапное ухудшение внешней среды (активизация контролирующих органов, местных властей);
- непонятные уступки кредиторской задолженности предприятия;
- внезапные требования акционеров по предоставлению информации;
- наличие исполнительных листов по взысканию задолженности с предприятия.

Систему индикаторов нужно строить для конкретной компании, с учетом особенностей ее деятельности. Очень желательно, чтобы она была достаточно простой и интуитивно понятной. Соответствующие сотрудники должны не только смотреть на нее, но и видеть приближающиеся проблемы. И они не должны забывать доложить об увиденном лицу,

принимающему решения. О проблемах на пути важной информации мы поговорим далее.

### **3.2. Слушаем, но не слышим. Пойми сотрудников правильно!**

Нет пророка в своем отечестве – думаем мы, в пол уха слушая сотрудника, рассказывающего о недостатках и проблемах в работе и их возможных негативных последствиях. Вот если бы тоже самое нам сказал кто-нибудь со стороны, тогда мы задумались бы!

В этом и состоит парадокс: за пределами компании мало кто знает о проблемах компании, а мнение сотрудников, которые как раз знают больше нас, не является авторитетным и катализатором действий.

У нас был случай, когда представитель клиента, которого мы консультировали, воскликнул: «Ребята, мы вам платим деньги, а сами упорно не делаем то, что вы нам советуете!».

После этого делать начали.

Чтобы лучше слышать своих сотрудников, представьте их консультантами, которым вы платите деньги (что вы и делаете, хотя бы в виде зарплаты). Ваше отношение к их словам сразу изменится!



Возьмем обычное совещание. Сотрудники говорят о каких-то недостатках в работе, проблемах – как лицо, принимающее решения, на это реагирует? Как реагирует коллектив, не расценивается ли информация о проблемах и недостатках как стукачество?

Имеет ли возможность сотрудник вашей компании обратиться напрямую к вам, минуя непосредственных начальников? Как это организовано и как вы на это реагируете?

Часто сотрудники неохотно сообщают о полученной информации о проблемах из-за боязни насмешек или страха, что их перестанут принимать всерьез, если информация окажется не такой уж и важной.

**Нужно создать систему управления, когда своевременное донесение до руководства информации о недостатках и проблемах будет являться достоинством сотрудника.**

Лучшее средство против утаивания негативной информации и ошибок, которое мы знаем, - это соответствующая атмосфера внутри организации.

Одним из элементов такой атмосферы является мысль, которую высказал Билл Гейтс в книге "Бизнес со скоростью мысли". Мысль такая - **плохие новости имеют приоритет номер 1 и должны сообщаться немедленно!**

Нужно создать такую атмосферу, когда сокрытие плохих новостей недопустимо.

Недостатки и ошибки должны иметь приоритет номер 1 в обсуждении. Ведь именно ошибки помогают выяснить реальное состояние дел! И на выявление ошибок нельзя жалеть времени.

Лучше всего, когда об этих ошибках сообщают сами ваши сотрудники и такой подход является нормой.

### **С чего начать?**

Простые инструменты прямого информирования руководства о недостатках и проблемах – ящики для анонимных писем, специальные адреса электронных почт руководства и специальные корпоративные форумы.



В практике управления нужно придерживаться трех установок:

1. Информация об ошибках и проблемах должна сообщаться руководству немедленно.

2. Сотрудники должны наказываться за задержку в предоставлении информации.

3. Наказание за ошибки должно быть не сразу после получения информации, а через какое-то время, чтобы рассказ о своей ошибке не ассоциировался с наказанием за нее, иначе ошибки начнут утаивать.

Вот вам и необходимость корпоративной культуры и ее практическая ценность.

### **3.3. Не обращаем внимание: Слабые сигналы**

Слабые сигналы – это признаки нарастающих проблем: факты, события, которые не улавливаются менеджментом, не доходят до него или же не оцениваются вовремя как значимые. Это индикаторы, которые мы индикаторами не считаем.

Про «слабый сигнал», как говорит известная поговорка:

- не писано;
- если писано, то не читано;
- если читано, то не понято;
- если понято, то не так.

И только когда эти слабые сигналы становятся серьезными проблемами, менеджмент спохватывается и начинает с опозданием бороться с ними как с пожаром.

Слабые сигналы должны активировать действия по решению проблемы. Наша задача – не допускать ситуации: «Теперь-то мы поняли, что это был слабый сигнал».

А что делаете вы, когда сталкиваетесь со слабым сигналом?

Чтобы понять, как важная информация теряется в компании, нужно проследить ее путь с момента попадания в поле зрения кого-то из сотрудников, до момента решения руководителями о необходимых мерах. В той или иной точке этого пути процесс передачи информации, как правило, блокируется, информация оказывается потерянной, уничтоженной или просто перестает быть стимулом к действию.

Прежде всего, необходимо разобраться, что происходит с сигналом на начальном этапе его пути, а именно: что делают сотрудники, которые первыми сталкиваются с жизненно важной информацией?



Чаще всего подобная информация поступает в систему многократно и принимающий ее сотрудник имеет не один шанс оценить значение полученных им сведений. Важно понять, готовы ли сотрудники, которые с наибольшей вероятностью могут получить предупредительный сигнал, к опознанию по-настоящему важных данных? Могут ли они, например, понять, что угроза, о которой свидетельствует конкретная информация, вполне реальна? А сможет ли понять это руководитель?

Убедившись, что сотрудники способны правильно оценить важность обнаруженных фактов, **следует позаботиться о том, чтобы они знали, куда адресовать информацию.** Ее нужно довести до сведения человека, который может сам принять необходимые меры или, как минимум, быстро связаться с тем, кто в состоянии это сделать.

Часто проблема заключается в том, что в организации просто нет человека, готового к действиям в соответствии с обнаруженной информацией.

Многие компании не слышат тревожных сигналов из-за отсутствия каналов общения и взаимодействия между людьми, получающими информацию, и людьми, принимающими решения.

Как увеличить вероятность прохождения слабого сигнала до лица, принимающего решения? -

упростить каналы коммуникаций, уменьшить количество звеньев, через которые проходит информация о слабых сигналах.

Труднее всего бывает догадаться, что какой-то факт, событие и есть слабый сигнал. Если ты обратил на это внимание, тогда шансы его учесть гораздо выше.

Ловите слабые сигналы!



## **4. Их надо знать в лицо: 3 главные управленческие проблемы в кризисных ситуациях**

### **4.1. Бревно-то мы и не заметили: Низкая эффективность мер по предотвращению кризиса или их отсутствие**

Часто руководители многих компаний не готовы к неожиданному (как им кажется) ухудшению дел, и не совсем представляют себе, что и как делать.

Понимать, почему произошло ухудшение - важно, но еще важнее ответить на вопрос: Надолго ли сложилась такая ситуация и как она может развиваться? Если надолго, то риск потерь многократно возрастает.

Стандартная реакция высшего менеджмента на проблемы: «временные трудности, разрулим, да кредиторы не будут портить с нами отношения, надо посмотреть на развитие ситуации» и т.д. Почему так происходит? Многие менеджеры боятся обвинений в свой адрес при негативном исходе, и предпочитают не предлагать радикальных решений с неопределенным результатом. В итоге все делают вид, что серьезной проблемы нет, а раз нет, то и немедленных действий предпринимать не надо.

Но не реагировать на проблемы менеджмент не может, и часто начинается резкое закручивание гаек: тотальный контроль за всем, необоснованное сокращение расходов, ужесточение требований к персоналу с сокращением численности, поиск виновных среди управленцев и т.д. Многие процедуры делаются необдуманно, уже в момент начала их реализации неэффективны, и могут принести существенный вред компании.

Топ-менеджерам нужно «морально созреть» для принятия факта, что предпосылки для кризисной ситуации создают они сами.



## 4.2. Раз, четыре, восемь: Ошибки в прогнозировании и отсутствие системности действий при предотвращении и решении кризисных ситуаций

Когда наступает кризисная ситуация, часто даже непонятно, с какой стороны подступиться к ее разрешению. Начинаются «резкие движения», якобы позволяющие решить проблему. Почему? Потому что в организации нет системного подхода к управлению в кризисных ситуациях. И получается, что вместо корректировки бизнеса в период трудностей и вывода его в нормальное русло, происходит усугубление кризиса.

Надо быть готовым к различным сценариям развития ситуации и тогда ничто не сможет выбить вас из колеи. Вашу готовность обеспечит прогнозирование развития кризисной ситуации: исходные данные по ситуации, что делать, в какой последовательности, сколько, когда и какие ресурсы нужны.



Если же не ставить целей и не планировать пути их достижения – успех в решении проблемы невозможен.

Хотите получить нужные результаты – сделайте их предсказуемыми.

На практике используются два типа методов прогнозирования:

- количественные, основанные на использовании прошлых, уже известных тенденций и моделей (экстраполяция);
- качественные, составляемые на основе оценок экспертов и дающие представление о возможных принципиальных изменениях в прогнозируемой системе.

Достоинством первого метода является изученность используемых моделей, возможность (как правило) количественных оценок. Однако при этом прогноз может оказаться ошибочным из-за принципиальных,

качественных изменений, которые невозможно было предусмотреть заранее.

Например, в конце 19 века совершенно логичным мог выглядеть прогноз о том, что количество экипажей в Англии через полвека будет так велико, что улицы городов будут покрыты многометровым слоем конского навоза.

Преимущество качественных прогнозов состоит в возможности предсказать принципиально важные повороты в прогнозируемой системе. Однако при этом чаще всего прогнозы строятся на основе субъективного опыта экспертов, что значительно снижает точность этих исследований.

Для прогнозирования развития кризисных ситуаций нужно сочетать количественные и качественные методы. Повороты в развитии ситуации эффективно прогнозируются с использованием метода анализа и решения противоречий из Теории решения изобретательских задач.

Вот одна из бизнес-ситуаций, описанная в литературе по Теории решения изобретательских задач.

Производителю пирожков поставщики повысили цену на муку и другие продукты. Для сохранения рентабельности он также вынужден поднять цены. При этом возникло противоречие: если повысить отпускную цену пирожков, то хорошо – сохранится рентабельность бизнеса, но плохо – снизится спрос.



Обычно для сохранения цены в этой ситуации предлагают: покупать продукты худшего качества, делать пирожок полупустым, чтобы сохранить его объем и т.д. В любом случае снижение качества приведет к новому противоречию. Для разрешения исходного противоречия необходимо так повысить цены, чтобы спрос не уменьшился.

Один из известных принципов в ТРИЗ – переход от моносистемы к бисистеме. В данном случае это означает переход от одного типа пирожков к двум типам пирожков. Один из них необходимо сделать маленького размера и по стоимости ниже, уже привычной для покупателей стоимости пирожков. Другой тип пирожков необходимо сделать большего размера, но



и цену тоже повысить. При этом цена должна изменяться не пропорционально величине пирожков, а таким образом, чтобы сохранить или даже увеличить прежнюю рентабельность, не смотря на повышение стоимости его ингредиентов. Предложение двух продуктов вместо одного дают дополнительные потребительские качества, дают возможность лучше узнать спрос. Подобный прием расширения ассортимента может использоваться и во многих других ситуациях.

Я обычно тестирую свои и чужие прогнозы следующим образом: расчетные доходы снижаю на 20%, расчетные затраты увеличиваю на 20%. Если после этого в прогнозе положительный результат остается – план неплох. Вот такой простой и практичный способ.

#### **4.3. Кризис не волк: Низкая эффективность действий руководителей в управлении в кризисной ситуации**

Если мы проморгали и кризис уже настал:

Влияние на развитие кризисной ситуации – самая важная составляющая эффективности антикризисных действий.

Если в компании:

- нет проверенных данных, или они есть без необходимой степени детализации, или разбросаны по разным источникам, непонятно, откуда что взялось;

- в кризисной ситуации много времени и сил тратиться на ненужные задачи, указания раздаются необдуманно, выполнение срочных поручений не контролируется;

- в почете «примитивный меркантилизм» - готовность сэкономить копейку у себя ценой потери рубля в другом месте,

**как влиять на кризисную ситуацию и получать нужные результаты?**

В кризисных ситуациях есть 3 основных ограничения:



- ограниченность времени;
- ограниченность ресурсов;
- ограниченность компетенций персонала.

Для результативного решения подобных проблем требуются знания юриспруденции, экономики, умение быстро организовывать антикризисные команды и практический опыт управления такой деятельностью.

Помните: действия не накапливаются, накапливаются только результаты!

## **5. Кто виноват: 3 главные ошибки, приводящие к описанным выше проблемам**

### **5.1. Лошадью ходи: Принятие решений и совершение действий, не способствующих разрешению кризисной ситуации**

Любая компания испытывает взлеты и падения. Падения иногда затягиваются и перерастают в кризисы. Проблема в том, что очень многие менеджеры пытаются по инерции принимать решения, приносящие результат до кризиса. А это неправильно, здесь нужны своевременные корректирующие действия и методы, которые работают в конкретной ситуации здесь и сейчас. Цена ошибки - банкротство.

Кроме того, часто руководитель не готов к подобной работе, т.к. не сталкивался с этим ранее. Поэтому на этапе кризиса случается очень большое количество ошибок из-за необдуманных или ошибочных решений, приводящих к различным негативным результатам.



Что способствует негативному развитию ситуации и возможному банкротству?

1. Нежелание признать, что кризис возможен.
2. Отсутствие знаний и опыта действий в кризисной ситуации.
3. Промедление в принятии и реализации решений.



Руководители компаний нередко упускают из виду возможные негативные варианты развития событий, и при их возникновении они на некоторое время впадают в ступор - не знают, что делать дальше и какие действия предпринять.

В кризисной ситуации ошибочные решения и действия приводят к потере самого главного и невозполнимого ресурса – потере **ВРЕМЕНИ!**

## 5.2. А может пообедать?: Неправильные приоритеты в действиях в кризисной ситуации

Основные ошибки при прогнозировании развития кризисных ситуаций возникают из-за:

- неполноты исходных данных для анализа и прогнозирования;
- неправильной интерпретации исходных данных;
- неправильной интерпретации результатов анализа исходных данных;
- неправильного понимания механизма развития ситуации.



Часто руководители компании по-разному оценивают исходную ситуацию и предлагают противоположные подходы к ее решению. В столкновении мнений правильное не всегда побеждает.

Распространенная ошибка в кризисной ситуации – делают то, что могут, а не то, что действительно нужно. Так происходит в основном по двум причинам:

- неправильное выделение главных и второстепенных действий;
- в силу различных причин делают второстепенные действия, главные не делают или делают в меньших объемах.



Положительный результат приносит последовательность (блок) действий, в противном случае действия бесполезны. Кроме того, необходимо скоординировать одновременные (параллельные) действия по разным направлениям.

## 5.3. Смотрим в книгу, видим: не видение и непонимание проблем

Распространенная ошибка руководителей состоит в том, что они не ощущают наличие, казалось бы, очевидных проблем. Непонимание ситуации руководителями порождает непонимание ситуации подчиненными и их демотивацию. Это приводит к тому, что многие

распоряжения руководителей не выполняются или выполняются плохо, да еще и несвоевременно.

Кризисная ситуация подталкивает руководителей обращать основное внимание на актуальное сегодня: стало актуальным – обратили внимание, профилактика проблем – редкость.

Основная ошибка управления в кризисе – отсутствие выделения и четкого разделения нужного-ненужного, срочного-несрочного. Наибольший эффект дает делание нужного-срочного и нужного-несрочного (несрочного на данный момент, но крайне важного для успеха всего проекта).

	Ненужное	Нужное
Несрочное		
Срочное		

В итоге:

- нет жесткого графика выполнения действий;
- принятый жесткий график действий не исполняется;
- график действий выполняется выборочно, не системно;
- первоначально принятый план не корректируется на основе анализа текущей ситуации или корректируется несвоевременно;
- отсутствует контроль за реализацией плана или контроль ведется недостаточно квалифицированно.



А еще очень часто бывает, что различные топ-менеджеры видят происходящее в компании абсолютно по-разному. Не немного по-другому, а абсолютно по-разному. Это приводит к несвоевременности выявления проблем и их решения, а про создание антикризисной команды под единым началом приходится забыть.

## 6. Техника безопасности: Как действовать в кризисной ситуации

Здесь мы расскажем о наиболее результативных приемах, помогающих эффективно действовать в кризисной ситуации.

Прежде всего, следует рассказать об особенностях отношения окружающих к людям, которые эффективно действуют в кризисных ситуациях.

Большинство людей, не подготовленных к действиям в кризисе, начинают паниковать и метаться туда-сюда, пытаясь что-то сделать. Это такая наша психологическая особенность – наши собственные действия дают нам иллюзию влияния на ситуацию и успокаивают нас.

Однако правильным и эффективным поведением является противоположность действиям большинства – спокойное и взвешенное отношение к текущей ситуации. Хотя меня при этом называли пофигистом, т.к. я не метался, а сидел и за час выработывал план действий, затем планомерно его выполнял.



Как правило, время на принятие решений в кризисных ситуациях в бизнесе, есть в подавляющем большинстве случаев, и один час принципиально ничего не решает.

Эффективный способ «думания» при дефиците времени – рассказ вслух собеседнику, что вас терзает, кажется непонятным, чего вы боитесь, как будете преодолевать кризис. В процессе проговаривания вы упорядочите свои мысли и появятся новые идеи. Если по каким-то причинам собеседник вам неудобен или его нет, расскажите это плюшевому медвежонку или любой игрушке, к которой у вас есть симпатия или своему компьютеру.

Как повысить эффективность вашего рассказа? Нужно записать его на диктофон. Прослушивая запись, вы еще глубже вникните в проблемы.

Чтобы приходящие вам в процессе работы мысли не терялись в бурной деятельности, наговаривайте их на диктофон в телефоне.

Одним из наиболее дефицитных ресурсов в кризисе является время. На первых этапах разрешения кризисной ситуации поиск и оптимизация ресурсов времени – ключевая задача.

Стандартный тайм-менеджмент позволяет увеличить эффективность использования времени на 20-25% - этого недостаточно, и, кроме того, у нас нет времени на его внедрение. Повысить эффективность использования времени нужно в несколько раз, пусть и с напрягом и на непродолжительный период.

Как? С помощью двух простых приемов - делать главное и делегировать действия.

Технология как делать главное.

1. Написать список дел, в порядке убывания важности.

2. Сделать дело под номером 1 и так далее.

3. Вычеркнуть сделанные дела.

4. Написать новый список дел.

Резерв времени – ночь. Если чувствуете, что лучше бы что-то срочно сделать, работайте ночью.

Один вы много не успеете. Большинство дел необходимо делегировать другим людям. Способы и формы делегирования дел и ответственности зависят от степени подготовленности тех, с кем вы взаимодействуете. В общем случае, делегироваться должны линейные дела, ваша задача – из сложной проблемы сделать набор несложных, линейных действий.

В кризисе нужна высокая производительность труда, в единицу времени дел нужно делать в несколько раз больше, чем в обычном рабочем режиме. Для этого дела рекомендуется делать небольшими законченными циклами.

Как сохранить высокий тонус и производительность труда в кризисной ситуации, при стрессах, длительном рабочем дне?

Простое и действенное средство – периодический кратковременный сон в течение рабочего времени.

Поспешай не торопясь!



## **7. Тренировка на местности: 3 типовые кризисные ситуации**

### **7.1. Кто стучится в дверь ко мне: К Вам пришли судебные приставы**

Когда судебные приставы начинают взыскивать долги?

Судебное решение о взыскании задолженности вступает в законную силу и кредитор получает в суде исполнительный лист, с которым он и идет в службу судебных приставов. Судебные приставы возбуждают исполнительное производство, письменно извещают об этом должника, предлагают погасить долг в течение 5 дней. Если долг в этот срок не погашается, судебный пристав может начинать арестовывать имущество должника.

Судебный пристав подчиняется федеральному закону «Об исполнительном производстве». Он должен арестовывать не понравившееся ему имущество должника, а в очередности в соответствии со ст. 94 закона «Об исполнительном производстве»:

«Статья 94. Порядок обращения взыскания на имущество должника-организации

1. В случае отсутствия у должника-организации денежных средств, достаточных для удовлетворения требований, содержащихся в исполнительном документе, взыскание обращается на иное имущество, принадлежащее указанной организации на праве собственности, праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления (за исключением имущества, на которое в соответствии с законодательством Российской Федерации не может быть обращено взыскание), независимо от того, где и в чьем фактическом пользовании оно находится, в следующей очередности:

1) в первую очередь - на движимое имущество, непосредственно не участвующее в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг, в том числе на ценные бумаги (за исключением ценных бумаг, составляющих инвестиционные резервы инвестиционного фонда), предметы дизайна офисов, готовую продукцию (товары), драгоценные



металлы и драгоценные камни, изделия из них, а также лом таких изделий;

2) во вторую очередь - на имущественные права, непосредственно не используемые в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг;

3) в третью очередь - на недвижимое имущество, непосредственно не участвующее в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг;

4) в четвертую очередь - на непосредственно используемые в производстве товаров, выполнении работ или оказании услуг имущественные права и на участвующее в производстве товаров имущество: объекты недвижимого имущества производственного назначения, сырье и материалы, станки, оборудование и другие основные средства, в том числе ценные бумаги, составляющие инвестиционные резервы инвестиционного фонда».

Встречается такая ситуация: судебный пристав приходит на предприятие и говорит: «Будем арестовывать недвижимость». Часто им не возражают и идут у них на поводу. Следует знать, что несоблюдение очередности ареста является для судебного пристава правонарушением и на него можно пожаловаться вышестоящему начальнику, лучше всего главному судебному приставу субъекта РФ. Очень хорошо действует жалоба в прокуратуру.

Не бойтесь отстаивать свои права, это можно делать эффективно!

## **7.2. Мы делили апельсин: Выездная налоговая проверка против налоговой оптимизации**

Достаточно распространенной является схема оптимизации налогообложения с использованием так называемых «фирм-однодневок».

Типовая схема оптимизации выглядит так:

- производитель конечной продукции заключает договор с фирмой-посредником на поставку сырья или материалов для производства продукции по завышенным ценам. Цель – завышение себестоимости

- продукции, следствие – снижение налога на прибыль и завышение вычетов при уплате НДС;
- фирма-посредник приобретает по документам сырье и материалы у «фирмы-однодневки»;
  - по документам путь сырья и материалов: фирма-однодневка-фирма-посредник-производитель продукции;
  - реальный путь товаров: реальный продавец сырья и материалов – производитель продукции.

Документальная схема движения товара легко проверяется налоговым органом как по документам предприятия, так и через банковские проводки платежей. Используя служебные базы данных, налоговый орган быстро устанавливает, что движение товара по документам является формальным, участники сделки не имеют транспорта, складских помещений и персонала для обеспечения реальной деятельности.

Затем следует опрос водителей машин, перевозивших сырье и материалы: откуда реально забирался товар и куда фактически привозился.

А встречные опросы директора производителя конечной продукции и директора фирмы-посредника о том, где, с кем, когда, как конкретно велись переговоры и фактически подписывался договор дадут налоговой инспекции массу интересных сведений.

После этого у налогового органа будет достаточно оснований для доначисления НДС и налога на прибыль.

Если ваше предприятие может попасть в подобную ситуацию, самый эффективный путь – иметь возможность доказать в суде свою добросовестность при выборе контрагента. Сделать это реально.

### **7.3. Только этого Вам и не хватало: Если грянет банкротство**

Подать в арбитражный суд заявление о несостоятельности (банкротстве) компании имеет право кредитор, которому компания должна более 100 000 рублей и платеж просрочен свыше 3-х месяцев.

Компания может подать заявление о собственном банкротстве.

Процедура банкротства идет под контролем арбитражного суда и регулируется законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Какие основные моменты о банкротстве вы должны знать?

Ключевой фигурой в банкротстве является арбитражный управляющий, назначаемый арбитражным судом. Он может существенным образом влиять на ход процедуры банкротства. При подаче нескольких заявлений о банкротстве суд назначает арбитражного управляющего, указанного в первом заявлении.

Основные решения в банкротстве принимает собрание кредиторов, где кредиторы голосуют своими требованиями – чем больше сумма требований, тем больше голосов, аналогично количеству акций на собрании акционеров.

Компания может договориться с кредиторами об урегулировании долгов в любой процедуре банкротства: финансовом оздоровлении, наблюдении, внешнем управлении, конкурсном производстве. Законом предусмотрен специальный механизм оформления таких договоренностей – мировое соглашение.

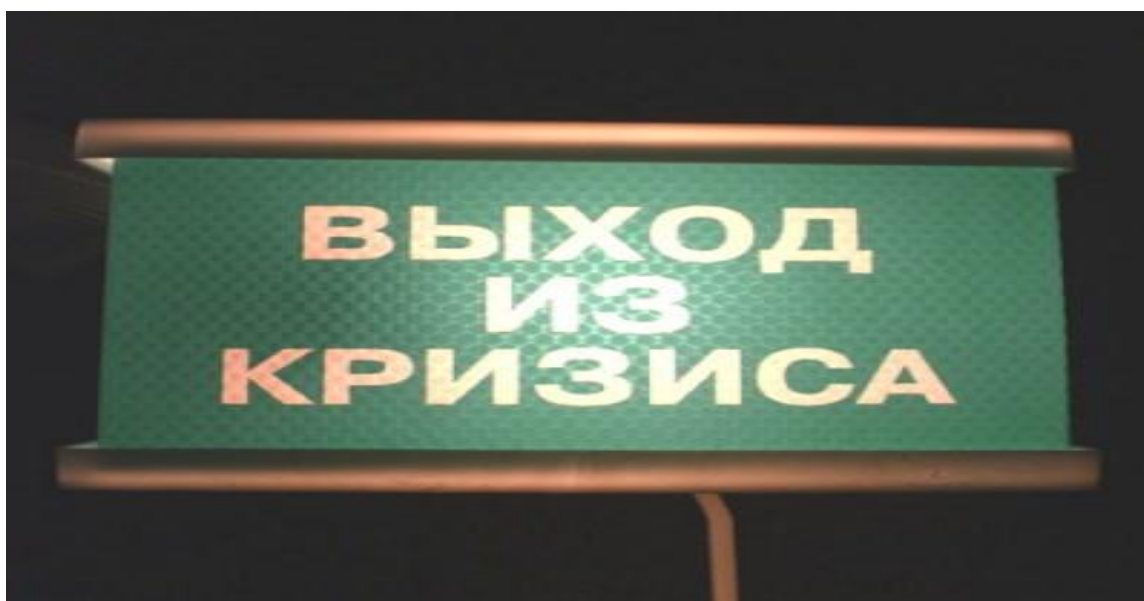
Банкротство влияет на разные стороны деятельности компании: взаимоотношения с контрагентами, управление, механизмы принятия и исполнения управленческих решений. Возможны претензии к сделкам, совершенным до процедуры банкротства (например, возврат проданного имущества, отмена взаимозачетов).

Ход процедуры банкротства при наличии достаточных исходных данных прогнозируется процентов на 90.

В общем, банкротство – неприятная, но не смертельная для компании процедура. Защитить свои интересы в банкротстве можно.

**И напоследок – главный совет – соберите в своей фирме систему, по которой будете определять первые сигналы приближения кризиса. В каждой фирме они свои. В каждой фирме есть много показателей, которые постоянно поступают на стол к управляющему или владельцу фирмы, необходимо выбрать те, которые четко будут подсказывать Вам, что что-то идет не так.**

Если это вызывает у Вас затруднения и Вы не можете точно понять какие именно показатели говорят о приближающемся банкротстве, а какие о временном спаде – обратитесь к нашим специалистам, они помогут дать грамотную консультацию и даже настроить Вам персональную систему индикаторов приближающегося банкротства.



Если у Вас возникли вопросы:

Позвоните мне по телефону: +7 499 130-59-30

Или напишите мне: [info@novoselov-ev.ru](mailto:info@novoselov-ev.ru)

Подробнее с нашими услугами можно ознакомиться на сайте

[www.novoselov-ev.ru](http://www.novoselov-ev.ru)