



Отвечая на вопрос: «Каковы особенности антикризисного управления за рубежом?» хотелось бы отметить, что можно выделить 5 наиболее распространенных зарубежных (и международных) практик антикризисного управления:

1. Do-it-Yourself Crisis Management (самодетельный кризис-менеджмент).

Сущность этого типа состоит в том, что руководитель или собственник предприятия (у малых и средних предприятий часто это одно и то же лицо), не обладая специальной подготовкой по антикризисному управлению и не имея в штате специалиста по антикризисному управлению, предпринимает попытку справиться с кризисной ситуацией собственными силами.

Несмотря на несостоятельность данного подхода в большинстве случаев, история знает примеры блистательного самодетельного кризис-менеджмента. Ярким примером могут служить действия руководства американской фармацевтической и косметической компании «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) вовремя так называемого «Тайленолового кризиса» 1982 г.

1. Turnaround Consulting (кризисный консалтинг).

Кризисный консалтинг осуществляется как добровольная деловая сделка, в которой заказчиком (клиентом) выступают руководители или собственники кризисного предприятия, а исполнителем – кризисный консультант с командой поддержки (юридическое или физическое лицо).

При антикризисном консалтинге, осуществляемом по инициативе менеджмента (собственника) проблемного предприятия, интересы заказчика (клиента) являются определяющими, а функции антикризисного консультанта сводятся к анализу ситуации и выработке рекомендаций по выведению предприятия из кризиса на основе этого анализа. Непосредственным осуществлением мероприятий по антикризисному управлению в соответствии с предложенными антикризисным консультантом рекомендациями занимается сам клиент.

Содержание антикризисного консалтинга в международной практике заключается, как правило, в осуществлении целого комплекса мероприятий и включает в себя проведение экспресс-анализа состояния предприятия (другое название –

экспертная оценка), разработку первоочередных мер по стабилизации деятельности предприятия, диагностику состояния кризисного предприятия, а также выбор путей выхода из кризиса и разработку плана антикризисных мероприятий.

1. Workout (антикризисное управление под контролем кредиторов).

Многие крупные зарубежные банки имеют в своем составе специальные подразделения, которые проводят постоянный мониторинг финансового состояния корпоративных заемщиков. В случае выявления признаков кризисного состояния заемщика банк сообщает ему об этом и старается навязать заемщику комплекс мероприятий по выведению его из кризиса.

Этот тип корпоративного антикризисного управления возник в 1980-х годах и получил в англоязычных странах (прежде всего, в США и Канаде) название “workout” (дословно – спортивная «тренировка»).

Важно подчеркнуть, что поскольку “workout” осуществляется, как правило, по инициативе и под контролем кредиторов, этот тип антикризисного управления, по сути, является для должника принудительным. Однако в тех случаях, когда кредиторы приходят к выводу, что у должника существует потенциал восстановления платежеспособности при условии предоставления ему некоторой отсрочки выплаты долгов, отказа от взимания процентов, сокращения тела долга, осуществления реорганизационных процедур и т.д., эту возможность должнику предоставляют и даже навязывают. При этом кредитор настоятельно рекомендует должнику прибегнуть к услугам определенного антикризисного консультанта (юридического или физического лица), которому кредитор доверяет.

Кризисный менеджмент под контролем кредиторов может осуществляться и по инициативе заемщика, то есть самого проблемного предприятия. Осознав невозможность погашения кредиторской задолженности полностью и в срок, проведя диагностику ситуации и выработав программу антикризисных мероприятий (самостоятельно или с привлечением сторонних специалистов), проблемное предприятие обращается к кредитору (кредиторам) с комплексным предложением:

- кредитор (кредиторы) соглашается на реструктуризацию кредиторской задолженности (отсрочка, рассрочка и т.п.);
- должник обязуется реализовать антикризисную программу, восстановить свою платежеспособность и к заранее обговоренному сроку погасить

реструктурированную кредиторскую задолженность.

В Англии законодатель поощряет кредиторов к заключению таких соглашений с проблемными заемщиками, для чего Банку Англии предписано гарантировать возмещение коммерческим банкам убытков, которые они могут понести за время «паузы», необходимой для изучения предложений проблемного заемщика. Данная схема антикризисного управления под контролем кредиторов получила название «Лондонский поход» (London Approach).

1. Crisis Manager (антикризисное управление под руководством приглашенного кризисного менеджера).

В тех случаях, когда собственник предприятия осознает наличие у предприятия проблем и полагает, что существующее руководство с этими проблемами не справится (или этому руководству не доверяет), для выведения предприятия из кризиса приглашается человек, который имеет репутацию эффективного антикризисного менеджера. Человек, нанимаемый в качестве антикризисного менеджера, не обязательно должен быть специалистом в конкретной отрасли. Однако он должен обладать такими качествами, как способность быстро оценивать ситуацию, принимать единственно верные решения и целеустремленно проводить их в жизнь. Вознаграждение антикризисного менеджера, часто устанавливаемое как доля прироста дохода компании и выплачиваемое в случае успешного проведения антикризисного управления, может быть очень большим.

Среди наиболее выдающихся кризисных менеджеров можно выделить: Ли Якокку (управление автомобильной компанией «Крайслер» с 1978 по 1992 гг.), Карлоса Гона (спасение Renault и Nissan), Венделина Видекинга (вывел Porsche из кризиса и ситуации почти неминуемого поглощения Volkswagen'ом в покупку 31% акций Volkswagen).

1. Integrated System (интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами).

Функционирование интегрированной системы управления рисками и кризисами предусматривает четыре ключевых компонента:

1. Определение системы рисков (включая кризисы), существенных для данного предприятия, что подразумевает:

- выявление рисков предприятия с помощью сканирования внешнего окружения и внутренней среды предприятия;
- оценка статуса существующего на предприятии управления рисками и кризисами;
- определение системы рисков предприятия, включая рисков наступления кризиса.

1. Установление функций интегрированной системы управления рисками и кризисами, что подразумевает:

- выявление, понимание и применение основных направлений управления рисками;
- приведение в действие интегрированной системы путем использования существующих систем принятия решений и отчетности;
- создание возможностей для действия системы путем развития и осуществления планов и методов подготовки персонала.

1. Практическое осуществление интегрированного управления рисками и кризисами, что подразумевает:

- постоянное применение процесса управления рисками и кризисами на всех уровнях предприятия;
- интегрирование результатов практического осуществления управления рисками и кризисами в систему принятия решений и в систему установки приоритетов в деятельности предприятия;
- применение соответствующих инструментов и методов;
- постоянное консультирование и информирование всех заинтересованных лиц (персонала, собственников, кредиторов, поставщиков, потребителей и пр.).

1. Обеспечение постоянного обучения персонала управлению рисками и кризисами, что подразумевает:

- создание системы выявления и распространения наработанного опыта;
- встраивание планов обучения в практику управления рисками и кризисами;
- оценку результатов управления рисками и кризисами с целью стимулирования нововведений, обучения и постоянного улучшения системы;
- ознакомление всех заинтересованных лиц с наилучшей практикой и опытом.

Первичное построение и внедрение интегрированной системы должно включать в себя последовательных этапов:

1. постановка задачи как стратегической;
2. выявление ключевых областей риска, включая факторы кризиса;
3. определение вероятностей рисков, факторов кризиса и их последствий;
4. ранжирование рисков и факторов кризиса;
5. определение желаемых результатов интегрированного управления рисками и кризисами;
6. разработка спектра возможностей воздействия на риски и факторы кризиса;
7. выбор или выработка стратегии;
8. внедрение стратегии на практике;
9. мониторинг и оценка результатов практического осуществления интегрированного управления, совершенствование системы по результатам мониторинга и оценки.