

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ РАН
Экспертный совет по
проблемам корпоративного управления
компаний с государственным участием



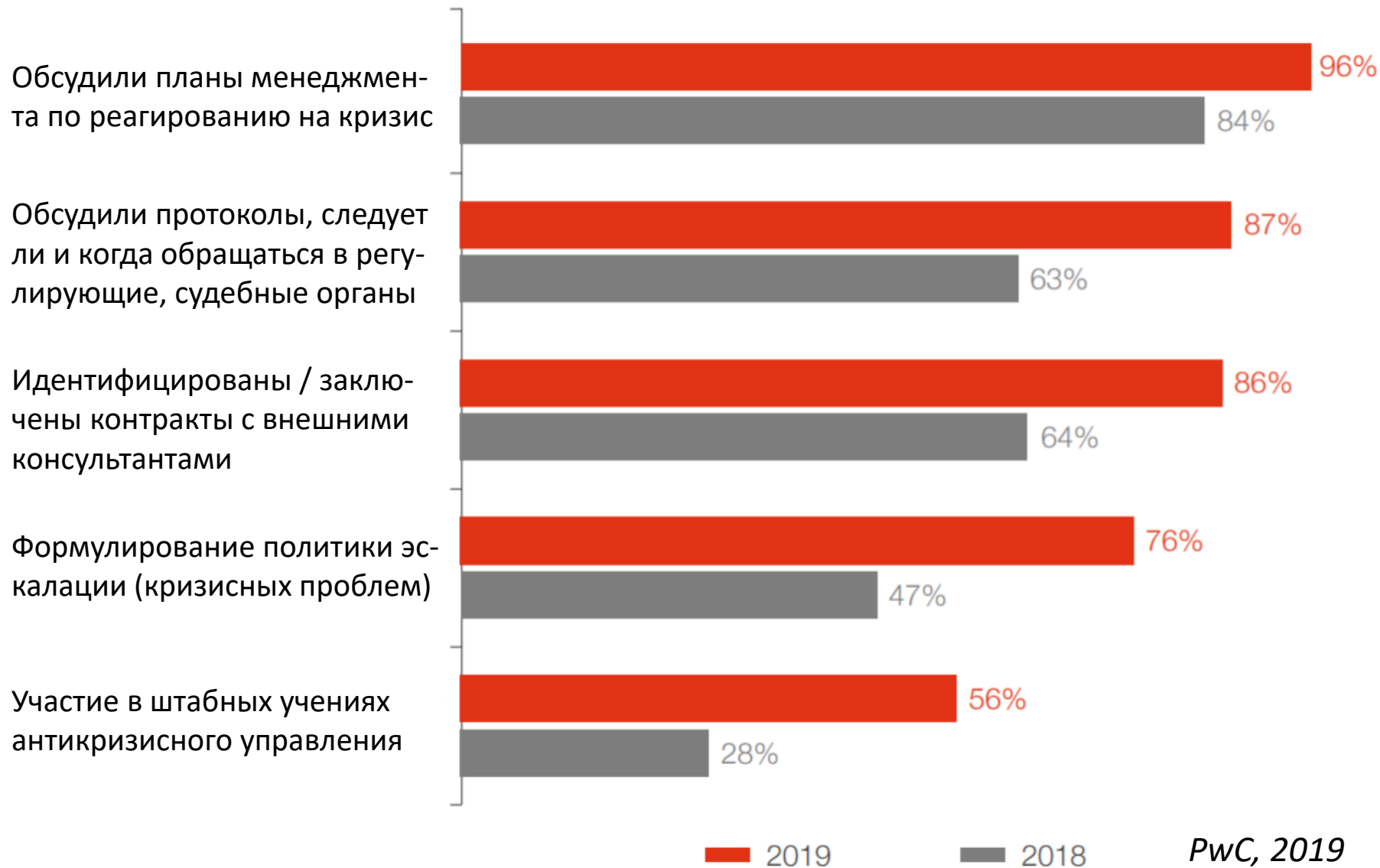
Может ли совет директоров управлять в условиях кризиса и турбулентности

ЕЛИСЕЕВ СЕРГЕЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ

Независимый директор

Член экспертного совета по проблемам корпоративного управления ИЭ РАН
Председатель подкомитета по корпоративному управлению Московской ТПП

СД готовятся к наступлению кризиса (2019)



Может ли СД во время кризиса УПРАВЛЯТЬ ?

Нет

6-8 заседаний в год

~~Непрерывность. Фулл-тайм~~

Микро-менеджмент

Стратегический горизонт

Да

Можно чаще

Никто кроме нас

~~Микро-менеджмент~~

Стратегический горизонт

Во время кризиса с ЧЕМ справится ?

Во время кризиса КТО справится ?

Во время кризиса КАК справится ?

КРИЗИС (организации) – это ...

... устойчивое нарушение организационных связей и обострение противоречий¹,
угрожающее существованию организации в краткосрочной перспективе²,
в условиях недостатка времени для активных действий³

Дезинтеграция

Смертельная

в Цейтноте

ТИП КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Негативные факторы, воздействующие на систему целиком

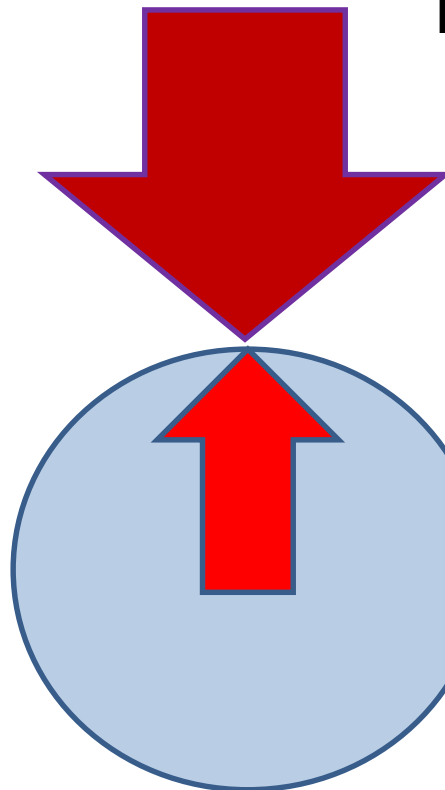


Доминирующее мировоззрение, неадекватно отражающее причинно-следственные связи



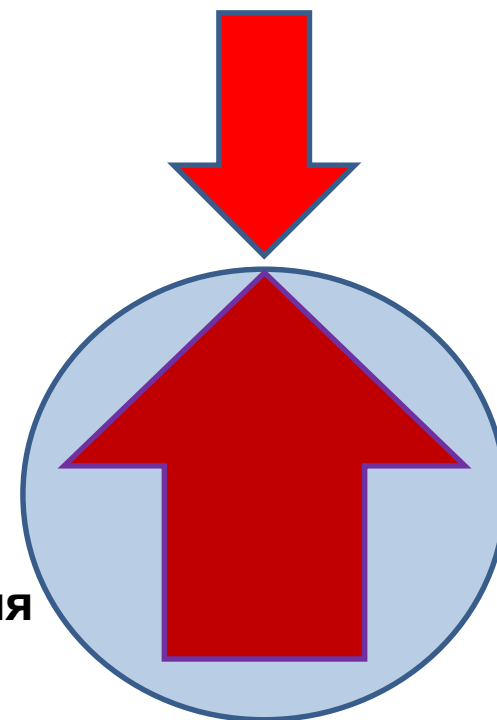
КРИЗИС

Бизнес-среда



1 тип
Доминируют
внешние
факторы

<http://svel.su>



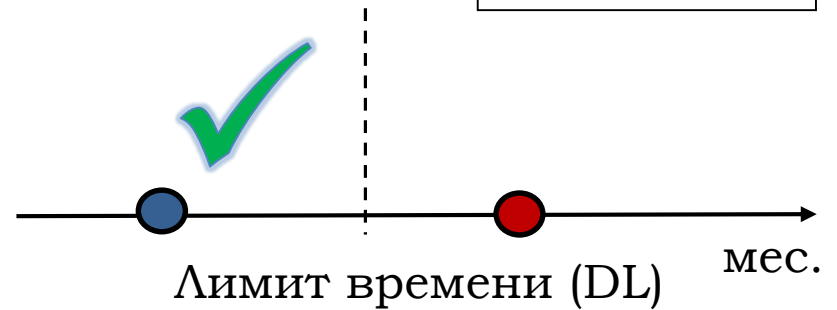
2 тип
Доминирует
управленческое
мировоззрение

ОЦЕНКА-ОТБОР АНТИКРИЗИСНЫХ РЕШЕНИЙ

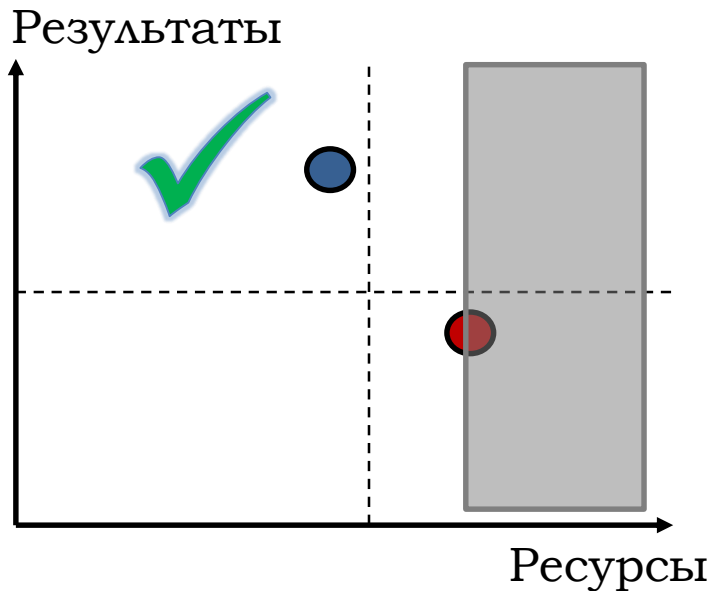
● Слабое решение

● Сильное решение

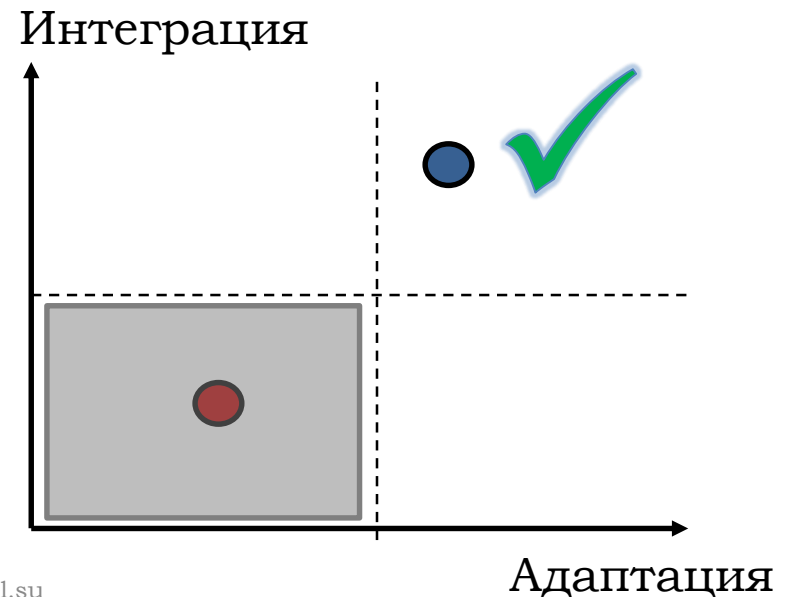
№1 Время



№2 Эффективность



№3 Антикризисное влияние



ОЦЕНКА АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА (в целом)

Интеграция
внутренней
структуры



$$\varnothing = \frac{\text{Результаты}}{\text{Затраты}}$$

Адаптация к внешней среде

Диагностика

1

Идентификация
стадии кризиса

2

Тип кризисной
ситуации (1/2)

3

Стресс-тест и
«линия смерти»

4

Оценка факторов:
-дезинтеграции
-дисбаланса

Штабная работа

9

Кризис-
менеджер
(лидер)

10

Анти-
кризисный
штаб
(команда)

5

Базовая
АК-
стратегия

8

Оценка
АК-плана
в целом

6

Длинный
список
анти-
кризисных
решений

7

Оценка
решений.
Короткий
список

Save

11

Подготовка,
реализация,
мониторинг
АК-плана



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



ЕЛИСЕЕВ Сергей Валерьевич

Независимый директор

Член экспертного совета по проблемам корпоративного управления в компаниях с государственным участием
Института экономики РАН

Председатель подкомитета по корпоративному управлению и конкурентной политике Московской ТПП