



ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ И ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА

Василий Кудрин, CIA, CFE, CCSA. 23 сентября 2022 г.

III ежегодная конференция

“Практика банкротства и антикризисной защиты бизнеса: современные тенденции”

Vasily Kudrin (CIA, CFE, CCSA)
<http://kudrin.vc> | +79859705654

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ



ВАСИЛИЙ КУДРИН

- Партнер консультационной практики **AO HLB Vneshaudit**; аудит и консультации в области управления рисками и бизнеса. Партнер и директор по инвестициям компании **Lybrion**, специализирующейся в управлении цифровыми активами.
- Профессионал в области финансов и бизнеса, более 20 лет практики в реальном бизнесе, финансах и консалтинге.
- Более 300 профессиональных проектов и образовательных мероприятий в области организации процессов, управления рисками, внутреннего контроля, трансформации корпоративных систем.
- Василий Кудрин обладает профессиональными международными дипломами: CIA (внутренний аудит, с 2004 года), CFE (расследование и риски мошенничества, с 2007 года), CCSA (самооценка внутреннего контроля и рисков, с 2004 года).
- Контакты: +7(985)970-5654, vasily.kudrin@gmail.com



ОПЫТ

- Опыт работы в области финансового менеджмента, аудита, управления рисками и внутреннего контроля с конца 1990-х гг., а также проекты антикризисной защиты и реализации планов обеспечения непрерывности бизнеса и выхода из сложных, чрезвычайных состояний.
- Российский и международный опыт работы в организации и проведении расследований, в том числе проектов, ориентированных на восстановление утраченных активов.
- Участвовал в составе советов и рабочих групп ряда профессиональных общественных организаций, таких, как российский Институт внутренних аудиторов, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Institute of Internal Auditors (IIA).
- Состоит в организациях в области корпоративного управления и внутреннего контроля (АНД, РИД, ИВА) и цифровых инвестиций (Crypto Valley), участвует в координации работы «Дебат-клуба», занимающегося вопросами инноваций в области корпоративного управления, управления рисками и контроля.

НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ ЗАЩИТЫ

НОВЫЙ КРИЗИС

РАЗВИВАЮЩИЙСЯ КРИЗИС

ПЛАНЫ

СЕССИИ

ОПТИМИЗАЦИЯ

ДИАГНОСТИКА И ВОССТАНОВЛЕНИЕ

ТРАНСФОРМАЦИЯ



Планы чрезвычайных ситуаций и обеспечения непрерывности бизнеса



Стратегические сессии и планы немедленных действий



Сокращение затрат, оптимизация штата, удаление центров расходов

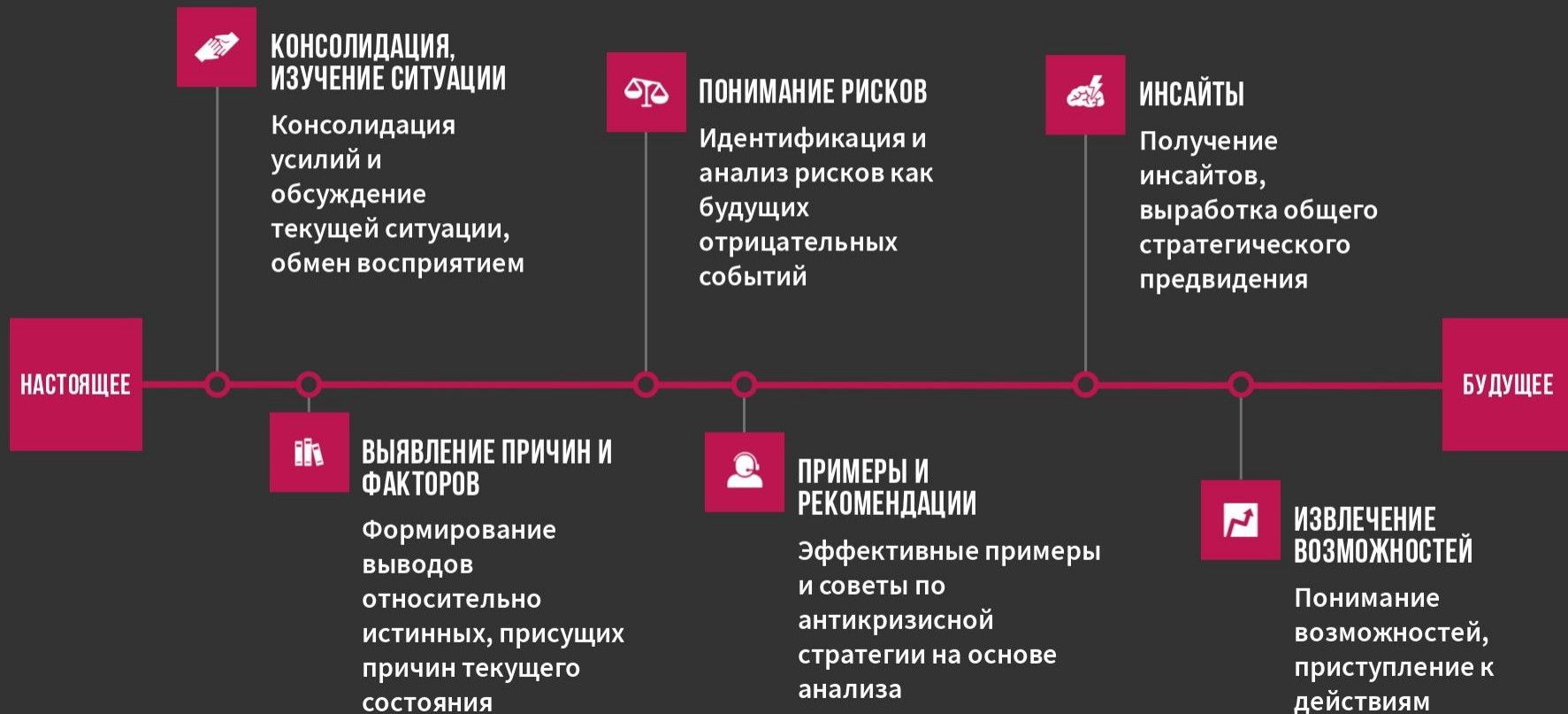


Диагностика, использование инструментов риск-менеджмента, восстановление процессов и утраченных активов



Выход, продажа, передача, трансформация структуры

ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ



МОДЕЛЬ И ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ



ФОРМАТ:

2-3 дня

- Стратегическая группа (высшее руководство, заместители директоров)
- Риск-сфокусированный подход
- Планы немедленных действий

МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНТИКРИЗИСНЫХ СЕССИЙ



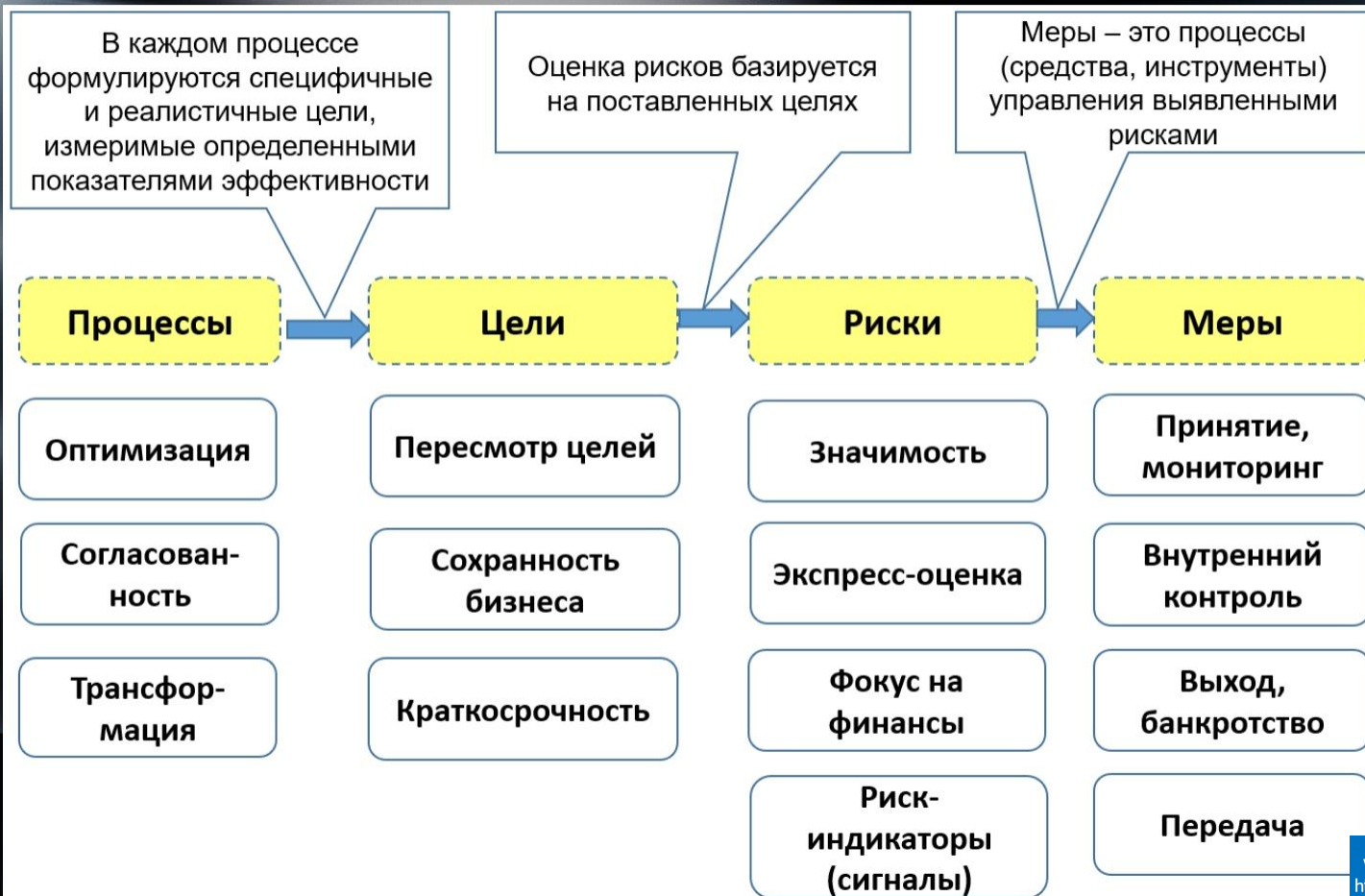
КРИТЕРИИ:

- Простота, специфичность и немедленность
- Ответственность
- Согласованность с другими подразделениями

МОДЕЛЬ РУБЕЖЕЙ ЗАЩИТЫ И РАЗВИТИЯ



ПРИМЕНИМОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА



ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

АНТИКРИЗИСНАЯ ДИАГНОСТИКА / РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

ПОДГОТОВКА, ПЛАНИРОВАНИЕ

- Анализ ситуации
- Понимание целей
- Проведение стратегической сессии
- Разработка плана немедленных действий
- Согласование ответственности и инициация мониторинга
- Подбор команды диагностики

ОБНАРУЖЕНИЕ СИГНАЛОВ

- Инициация планов обеспечения непрерывности
- Типовые риск-индикаторы
- Выявление и анализ сигналов (риск-индикаторы)
- Обсуждение и обновление планов действий

ОЦЕНКА РИСКОВ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПРОБЛЕМ

- Идентификация рисков
- Оценка рисков
- Согласование с предыдущими мероприятиями
- Анализ антикризисного анализа
- Приоритезация рисков
- Обсуждение возможностей и планов выхода (передачи)

СДЕРЖИВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

- Подготовка выводов и рекомендаций
- Поиск примеров
- Формирование дополнительных планов действий
- Анализ причинного ущерба
- Обновление и инициация реализации антикризисного плана

ВОССТАНОВЛЕНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

- Проведение расследований
- Выработка планов восстановления
- Создание базы знаний, постоянное обсуждение и обучение
- Организация мониторинга
- Инициация мероприятий восстановления

РИСК-ИНДИКАТОРЫ (СИГНАЛЫ) ПРЕДБАНКРОТНОГО СОСТОЯНИЯ

Характеристики, необходимые для корректного выявления сигналов



РИСК-ИНДИКАТОРЫ (СИГНАЛЫ) ПРЕДБАНКРОТНОГО СОСТОЯНИЯ

Примеры



ФИНАНСЫ

- Нарастание отказа дебиторов от выплат долгов
- Блокировка и обесценение вложений и активов
- Снижение ликвидности капитала
- Нарастание событий искажения управленческой и другой внутренней отчетности
- Приближение события маржин-колла
- Нарастание давления банков



ГОСУДАРСТВО

- Нарастание ограничений и (гео)политических барьеров, непосредственно влияющих на бизнес
- Систематический ввод разрушительных норм
- Нарастание событий государственных проверок и претензий государственных органов
- Нарастание событий рейдерства в отрасли



ПОКУПАТЕЛИ И ПОСТАВЩИКИ

- Уход важных (ключевых) покупателей и поставщиков
- Потеря долей (ниш) рынков
- Снижение оборачиваемости запасов



ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ

- Резкий уход (потеря) значимого персонала
- Потеря важных (баз) данных
- Нарастание событий, прерывающих процессы
- Рост существенных жалоб и конфликтов

ОЦЕНКА РИСКОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Государство, общество

- ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ
- РЕАКЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП
- ДАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВА
- ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
- АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ
- САНКЦИИ

- ЗНАНИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ
- ТЕХНОЛОГИИ
- ПЕРСОНАЛ
- ПОСТАВЩИКИ
- КИБЕР
- ПОКУПАТЕЛИ
- ЛОГИСТИКА
- МАКРОЭКОНОМИКА
- НЕПРЕРЫВНОСТЬ

Процессы, операции

Доверие

- МОШЕННИЧЕСТВО
- ХИЩЕНИЯ, ВЫВОД АКТИВОВ
- РАЗОБЩЕННОСТЬ
- ДОЛЖНОСТНЫЕ ЗЛУПОТРЕБЛЕНИЯ
- ЭТИКА, КУЛЬТУРА
- ПОТЕРЯ ДОВЕРИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПАРТНЕРОВ
- ИСКАЖЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

- ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ
- ОБЕСЦЕНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ
- ЛИКВИДНОСТЬ
- КРЕДИТЫ
- ЦЕНОВЫЕ, ТОРГОВЫЕ ВОЙНЫ
- ПАДЕНИЕ СТОИМОСТИ РЕАЛЬНЫХ АКТИВОВ
- УСТОЙЧИВОСТЬ
- ВАЛЮТА
- БЛОКИРОВКА ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ

Финансы

МОДЕЛИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕР РЕАГИРОВАНИЯ НА КРИЗИС

по результатам антикризисных стратегических сессий и диагностики состояния



РЕАГИРОВАНИЕ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПРОБЛЕМ

- Краткосрочные действия, отдельные планы для оптимизации и сокращений
- Понимание финансового эффекта
- Интеграция с действующей в компании оценкой рисков

СДЕРЖИВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

- Антикризисный план
- Совершенствование системы внутреннего контроля
- Организация первичного и последующего экспресс-анализа нанесенного ущерба

ВОССТАНОВЛЕНИЕ И МОНИТОРИНГ

- Расследования
- Сценарии стратегии выхода (включая управляемое банкротство)
- Планы восстановления и возврата активов

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ ЗАЩИТЫ



КОНТАКТЫ



**ВАСИЛИЙ КУДРИН,
CIA, CFE, CCSA**

Тел.: +7 985 970-56-54

vasily.kudrin@gmail.com