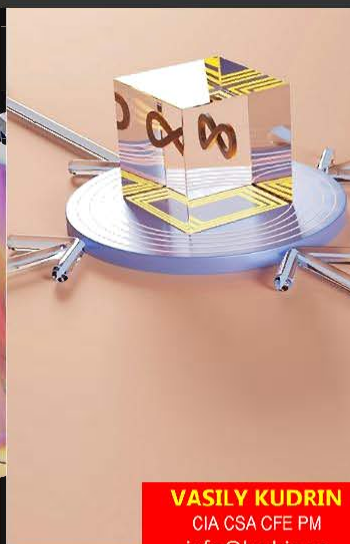
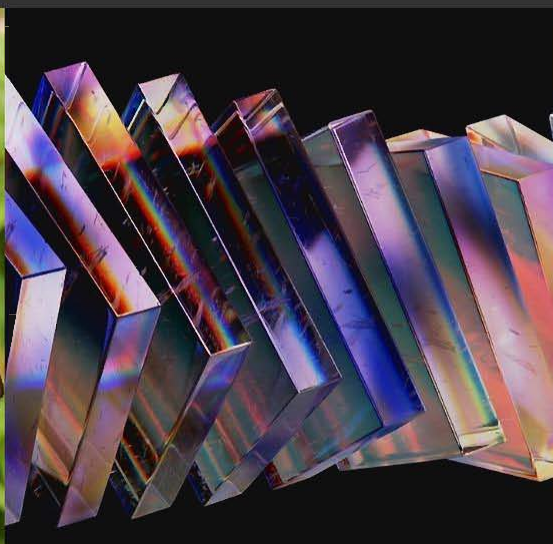


ОПЫТ И ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ (TURNAROUND) ПРЕДПРИЯТИЯ

Кудрин Василий, CIA CFE CSA PM

Конференция "Декабрьские дебаты", 18 декабря 2024 г.



СПИКЕР

ВАСИЛИЙ КУДРИН

Финансы,
экономика,
корпоративное
управление,
риск-
менеджмент и
внутренний
контроль



МЕСТО И РОЛЬ TURNAROUND

Определение, характеристики, необходимость "разворота"

Характеристики:

- Специфические факторы проблем (кризиса)
- Компании 2го эшелона
- Отсутствие мотивации к развитию
- Экспресс-подход

Необходимость:

- Критическое финансовое состояние
- Потребность в кардинальных изменениях (разворот траектории)
- Недостаток управленческих компетенций, необходимость в смене менеджмента



Реструктуризация, изменения и инновации



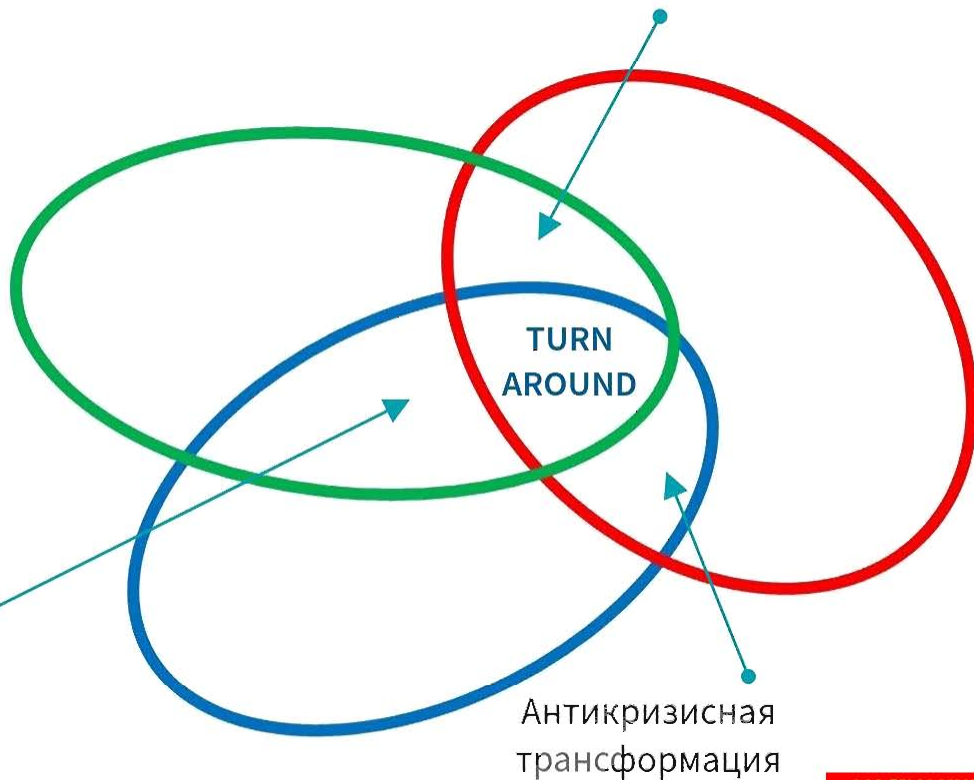
Управление кризисными ситуациями



Управление рисками и контроль

Риск-ориентированная трансформация, проактивный риск-менеджмент

Предотвращение или противодействие кризису



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОАКТИВНОГО TURNAROUND

Сравнение с традиционной методологией, выгоды трансформационного оживления



ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Реагирование на масштаб последствий
- Традиционный финансовый и стратегический анализ
- Значение реструктуризации
- Фокус на фазы стабилизации и оздоровления

ПРОАКТИВНЫЙ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

- Оценка рисков, понимание причин
- Фокус на стадию оживления
- Значение кайдзен и инноваций
- Ценность продуманных сверхзадач

ВЫГОДЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА

- Эффективность и извлечение ценности от "быстрых побед"
- Конкурентные преимущества
- Культура развития, атмосфера оживления
- Сохранение лучших талантов

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Проактивный риск-ориентированный подход turnaround

ОЦЕНКА РИСКОВ

- Анализ текущей ситуации и прямые меры по перехвату контроля
- Понимание будущего
- **Идентификация и оценка рисков**
- План немедленных действий (прямых мер)
- **Turnaround сессии**
- Обеспечение непрерывности процессов

ТРАНСФОРМАЦИЯ И СТАБИЛИЗАЦИЯ

- Оптимизация затрат, расследования
- Выработка ожидаемого состояния
- Обсуждение возможностей
- **Постановка сверхзадач (ориентиров)**
- Сценарии альтернативного финансирования
- "Дорожная карта" оздоровления

ОЗДОРОВЛЕНИЕ И ОЖИВЛЕНИЕ

- Детальное планирование, целеполагание и мотивация
- **Оптимизация и совершенствование процессов**
- Возврат активов
- Регламентация закупок, ключевых процессов и центров формирования затрат
- Альтернативные приемы для процессов обеспечения

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНТРОЛЯ И КАЙДЗЕН

- Мониторинг и управление изменениями
- Планы органического развития
- Цифровые проекты и программы, инновационные приемы для процессов обеспечения
- **Полноценный регламент кайдзен**
- Полноценный анализ стратегии, ориентированной на рост

ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОСТА

- Новые бизнес-направления, группы клиентов и рынки
- Создание базы знаний, постоянное обсуждение и обучение
- **Эффективная кадровая модель**
- Новые партнерства и модели работы на финансовых рынках
- **Мониторинг роста, системы совершенствования контроля и кайдзена**

ОЦЕНКА РИСКОВ

Категории и группы рисков, методика

- Экспресс-оценки
- Совмещение с turnaround сессиями
- Фокус на поиск "разворотов"
- Финансовые оценки
- Периодические переценки до стабилизации

Государство, общество

- СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ
- РЕАКЦИИ МЕСТНЫХ ГРУПП
- ДАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВА
- ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
- АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ
- САНКЦИИ

Доверие

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

Процессы, операции

- ЗНАНИЯ, КОМПЕТЕНЦИИ
- ТЕХНОЛОГИИ
- ПЕРСОНАЛ
- ПОСТАВЩИКИ
- КИБЕР
- ПОКУПАТЕЛИ
- ЛОГИСТИКА
- ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА
- НЕПРЕРЫВНОСТЬ

Финансы

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

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ



Приоритеты выбора

КРИТЕРИИ:

- Контрольные меры, обеспечивающие пересмотр процессов, трансформацию, инновации или кайдзен
- Простота, специфичность и немедленность
- Ответственность
- Согласованность между подразделениями и функциями

КОНТРОЛЬ И КАЙДЗЕН

КОНТРОЛЬ

КАЙДЗЕН

ПРЯМЫЕ МЕРЫ

ОПТИМИЗАЦИЯ

УЛУЧШЕНИЯ

ТРАНСФОРМАЦИЯ

ИННОВАЦИИ



Ревизии,
расследования
Финансовый
анализ
Пересмотр
контрактов и
процедур



Сокращение
затрат
Оптимизация
штата
Удаление центров
расходов



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



Кардинальный пересмотр
оргструктуры, введение ролей
в области кайдзен, развития и
роста

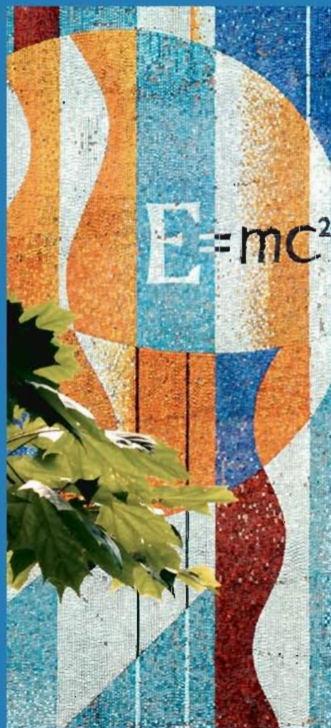
Цифровизация
документооборота
Кайдзен- регламент и
культура
Цифровизация контроля
расходования МТР



Активная цифровая
интеллектуализация (AI)
процессов
Использование современных
транспортных средств
Постоянная (долгосрочная)
инновационная программа
развития

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ TURNAROUND

Практические наблюдения



СТАБИЛИЗАЦИЯ

- Прямые меры, сокращение затрат, анализ "срочных" проблем
- Альтернативные источники финансирования
- Независимое расследование, планы возврата активов
- Анализ потерь в продуктовых (производственных) процессах

ОЗДОРОВЛЕНИЕ И ОЖИВЛЕНИЕ

- Постановка и каскадирование целей, мотивационные схемы
- Инновационные методы рекрутмента
- Периодическая оценка рисков, связанных с целями роста
- Система управленческого учета и отчетности
- Оздоровление корпоративного управления

РОСТ И РАЗВИТИЕ

- Развитие рынков и продуктов
- Цифровые проекты в основных процессах
- Система кайдзен, дополняющая СВК и управления рисками
- Анализ рисков третьих сторон (партнеров), выявление выгод расширения партнерства

ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ GRC



КАРЬЕРНАЯ ЭКСПЕРТИЗА

- Проектная работа
- Расследования и возврат активов
- Охват всех процессов
- Опыт разрешения чрезвычайных ситуаций
- Независимый внутренний аудит и специальные контрольные должности



КОНСАЛТИНГ И РАЗВИТИЕ

- Проекты turnaround и трансформации
- Диагностика и совершенствование
- Независимый форензик, юридические кейсы
- Сокращения расходов и оптимизация
- Цифровые трансформационные проекты (программы)



ВЫСШЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Опыт работы на высшей исполнительной должности (ответственность)
- Роль советника
- Совет директоров, Консультативный совет
- Конкурсное (предбанкротное) управление
- Опыт кадровых программ и решений



ПРИБРЕТЕНИЯ

- Участие в проектах M&A, LBO/MBO
- Оплата долей участия за успех
- Проекты финансирования
- Участие в дополнительных программах (проектах) Акционера/Управляющей компании
- Развитие собственного бизнеса turnaround

КОНТАКТЫ



ВАСИЛИЙ КУДРИН

CIA CFE CSA PM

<http://kudrin.ru>

VASILY KUDRIN

CIA CSA CFE PM

info@kudrin.vc