

УДК 658.1

**А.Ф. НАБИУЛЛИН,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Институт экономики, управления и права (г. Казань)*

## **НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*В статье изложены основные направления пересмотра принципов и методов управления в условиях экономического кризиса. Проанализированы факторы, влияющие на экономику предприятия, а также возможности применения бюджетного планирования и стратегического управления.*

Кардинальные изменения макроэкономической среды, вызванные финансовым кризисом имеют следствие на микроэкономическом уровне, вносятся коррективы в финансово-хозяйственную деятельность каждого экономического субъекта. Одним из наиболее ярких проявлений кризисного положения становится нехватка денежной массы, обслуживающей налично-денежный оборот предприятий, а соответственно нарушается основополагающая составляющая экономических отношений. В данных условиях появляется объективная необходимость в пересмотре основных принципов управления предприятием в целом и в первую очередь в области финансов. Политика руководства, являющаяся действенной в условиях развивающейся экономики, в условиях рецессии теряет свою актуальность. Процесс управления, представляющий собой неразрывную цепочку планирования, учета, анализа и корректировки развития предприятия на основе выявленных причин отклонений приобретает характер антикризисного. Причем финансовая составляющая, являющаяся фундаментальной, затрагивает все сферы экономики предприятия. Как следствие, каждая компания сталкивается с необходимостью разработать программу антикризисных мер не только для наиболее безболезненного прохождения следствий ухудшения экономической обстановки, но и для наиболее точного прогнозирования причин. Унифицированного набора инструментов антикризисного

управления, разумеется, не существует. Причина этого – индивидуальные особенности отдельно взятого экономического субъекта.

Оценка деятельности отечественных компаний, за последние годы дает основание выделить основные направления оптимизации процесса управления в условиях финансово-экономической напряженности, вызванной макроэкономическими причинами.

В основе данного управления лежит пересмотр позиций организаций на занимаемом сегменте рынка. Процесс планирования, осуществляемый на предприятии имеет в основе определение рыночной устойчивости позиций с точки зрения постоянства текущей деятельности, а соответственно и стабильности денежной выручки. В условиях макроэкономической нестабильности отечественные организации уже столкнулись с массой проблем, так как выстроенные за многие годы финансовые структуры оказались неэффективными, причем причина неэффективности была заложена на уровне бизнес-процессов, направленных на генерирование основного денежного потока в виде выручки. Выручка организации становится подверженным множеству факторов, в том числе перманентной эластичности, эффективности системы продвижения товара на рынок сбыта, а также особенностям потребителей товара.

По данным службы государственной статистики РФ оборот организаций по видам экономической деятельности в действующих ценах на

февраль 2009 г. имел следующую динамику (табл. 1).

Как показывают статистические данные оборот организаций основных видов экономической деятельности, составляющих фундаментальную основу экономики страны, по сравнению с показателями предыдущего года снизился.

При снижающемся спросе на товары, работы и услуги предприятия должны, с одной стороны, анализируя эластичность спроса балансировать между необходимым уровнем рентабельности продаж и конкурентоспособной ценой на свою продукцию. Можно предположить, что рассматривая расходы одних организация

как доходы от поставки продукции, оказания услуг, выполнения работ других организаций, данное положение должно вызвать сокращения целых сегментов рынка, а также монополизации данных сегментов, так как компании, которые не смогут конкурировать в условиях ужесточения соперничества за сужающиеся потребности должны с рынка уйти. Это проявление следствия "кризиса потребления".

Рассмотрение таких факторов как эффективность сбытовой политики было актуально всегда, однако именно во времена кризиса данный вопрос становится особо остро. Учитывая, что реклама, маркетинговые инструменты являют-

Таблица 1

## Оборот организаций на февраль 2009 года

| Организации по видам деятельности                                                                                          | Февраль 2009 г., млрд рублей | В % к           |                | Январь-февраль 2009 г. в % к январю-февралю 2008 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------|
|                                                                                                                            |                              | февралю 2008 г. | январю 2009 г. |                                                     |
| Всего                                                                                                                      | 4824,1                       | 90,0            | 101,9          | 91,7                                                |
| в том числе:                                                                                                               |                              |                 |                |                                                     |
| сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство                                                                               | 72,2                         | 117,8           | 118,4          | 115,3                                               |
| рыболовство, рыбоводство                                                                                                   | 7,5                          | 124,8           | 154,7          | 118,7                                               |
| добыча полезных ископаемых                                                                                                 | 293,2                        | 77,7            | 107,5          | 69,8                                                |
| обрабатывающие производства                                                                                                | 911,7                        | 75,3            | 114,7          | 74,5                                                |
| производство и распределение электроэнергии, газа и воды                                                                   | 430,2                        | 109,7           | 92,1           | 113,1                                               |
| строительство                                                                                                              | 157,0                        | 83,4            | 99,6           | 87,5                                                |
| оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 2240,4                       | 91,8            | 100,4          | 95,6                                                |
| гостиницы и рестораны                                                                                                      | 25,2                         | 97,2            | 100,2          | 101,1                                               |
| транспорт и связь                                                                                                          | 419,3                        | 110,1           | 94,6           | 113,8                                               |
| операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг                                                            | 188,6                        | 98,8            | 92,0           | 100,0                                               |
| образование                                                                                                                | 20,6                         | 100,8           | 112,6          | 98,1                                                |
| здравоохранение и предоставление социальных услуг                                                                          | 18,8                         | 114,9           | 108,2          | 116,3                                               |
| предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг                                                        | 33,6                         | 78,4            | 101,8          | 79,2                                                |

ся основными инициаторами накладных расходов в данной области, вопрос эффективности, а именно прибыли на один рубль вложенных средств рассматривается уже с позиции совершенно других сумм. Необходимо говорить об объективной тотальной экономии, что в свою очередь отражается в виде сокращения накладных расходов. В самом простом проявлении, в рамках управленческой политики это отразится в виде более жесткого контроля по бюджетам накладных расходов организации, а также утверждения данных бюджетов в более усеченном варианте. Безусловно, все данные мероприятия скажутся в конечном итоге для объема реализации продукции, работ, услуг отрицательно.

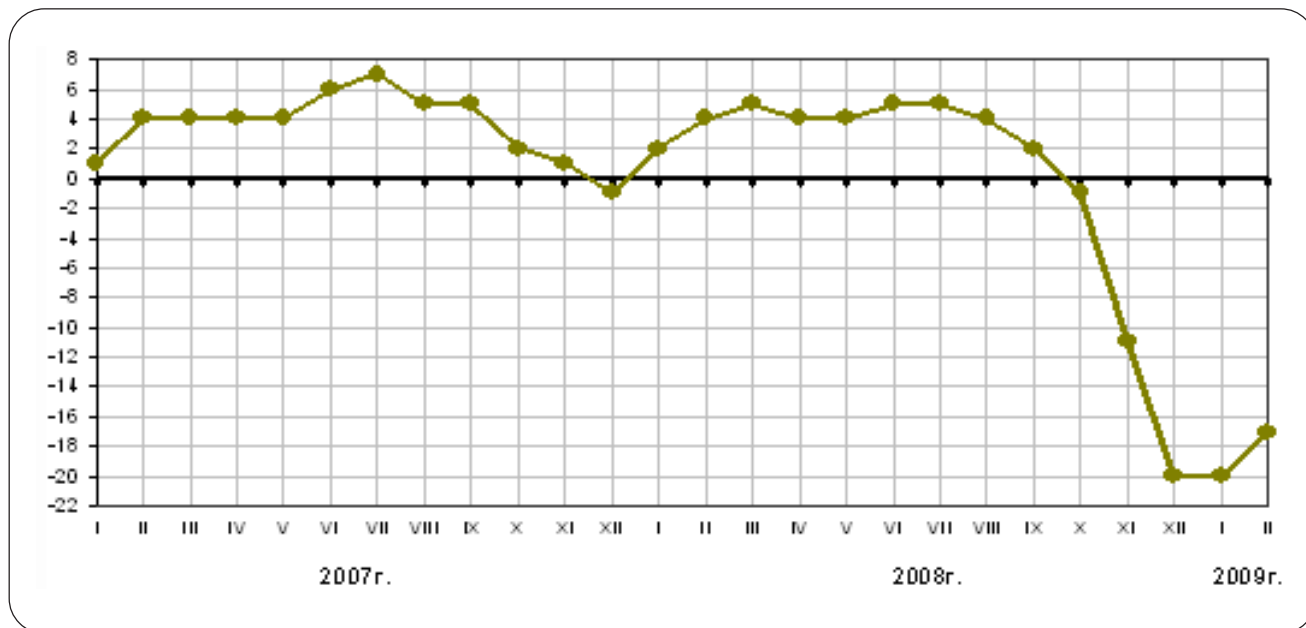
Какие же направления мероприятий должны быть включены в состав антикризисных мер? Ответ на данный вопрос полемичен, однако можно выделить ряд направлений, которые могут повысить эффективность управления либо хотя бы не позволить упущенные возможности воплотить в виде прямых убытков. Основным и более общим направлением пересмотра существующей методики управления является, то, что в условиях финансового кризиса необходимо повысить оперативность принятия решений. Это позволит в наиболее кратчайшие сроки предпринять меры по устранению причин расхождения фактических результатов деятельности от планируемых. Данное положение воплощается в том, что, с одной стороны, незыблемые учетные принципы, точности, своевременности и достаточности приобретают совершенно иной наиболее актуальный для предприятия оттенок. От своевременности и качества предоставляемой информации в конечном итоге зависит результат его анализа. С другой стороны, на этапе проведения анализа экономической информации уже необходимо учитывать поправки на кризисные условия. Среди них можно назвать падение уровня ликвидности, зачастую ниже нормативных уровней, необходимость вариации уровня рентабельности продаж, с учетом складывающегося спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги.

Следующим принципом антикризисных мер в рамках управленческого процесса является

то, что период планирования, сроки, на которые делаются прогнозы, должны сокращаться. Особенно это актуально в начальный период развития рецессии экономики. В частности, планирование в тех же пропорциях может привести к перепроизводству продукции, а следовательно, замораживанию активов в виде готовой продукции, что неизменно ведет предприятие к падению ликвидности, неплатежеспособности. Данное направление является актуальным, в первую очередь, для компаний, которые выстраивали систему финансового планирования и управления. Этому способствует и тот факт, что индекс предпринимательской уверенности неуклонно снижается. Так, в частности предприятия обрабатывающей промышленности демонстрируют следующую динамику данного коэффициента (рис. 1).

Применимость различных инструментов финансового планирования, хорошо зарекомендовавших себя в растущей экономике в целом является концептуальным вопросом. Принципы, заложенные в данные инструменты за многие годы применения успели стать образом мышления менеджеров различного уровня. На разработку моделей, внедрение, консультирование и обслуживание данных систем компании тратят значительные средства. Данные расходы были необходимыми, но и давали результаты. Изменение макроэкономической обстановки подталкивает организации к пересмотру уже устоявшихся процедур планирования и контроля, соответственно под пересмотр подпадает и вся система управления, основанная на них.

Одним из наиболее популярных систем управления является бюджетирование. Появившись в двадцатых годах прошлого века этот инструмент управления затратами и финансовыми результатами, достиг повсеместного применения. Обязательное условие для успешного функционирования системы бюджетирования – значительная степень определенности в отношении будущих продаж и стоимости, необходимых для этого ресурсов. Данная система может быть применена, если компания знает, что продукт будет продан, а внешняя среда является предсказуемой. В условиях кризиса происходит



**Рис. 1. Динамика индекса предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств (без малых предприятий), в %**

объективное ограничение применимости данной системы управленческого учета и планирования. Кроме того, основные недостатки жесткой бюджетной системы – усиление бюрократичности процедур, ограничение финансовой "гибкости" компании, а также стремление управлять цифрами, а не бизнес-процессами, в новой экономике могут стать причиной беспомощности финансовой политики и методов управления. Нельзя однозначно уничтожать и возможности системы бюджетирования. Нормирование затрат и возможность контроля на основе краткосрочных планов несомненное преимущество для оперативного управления. Отдельные элементы данной системы также не теряют своей функционального предназначения. Среди них можно назвать применение оперативных платежных календарей. Данный инструмент нацелен в первую очередь на избежание кассовых разрывов, а это является одним из составляющих эффективного управления денежными потоками. В целом данную систему целесообразно применять, например, для компаний, которые осуществляют финансово-хозяйственную деятельность в рамках выполнения государственных контрактов, а соответственно имеют гарантии по оплате. От элементов бюджетиро-

вания, а именно нормирования затрат невозможно отказаться компаниям осуществляющим проектно-ориентированную деятельность.

Существующие недостатки в рамках бюджетирования выявили актуальность совершенно другой концепции управления, а именно концепции безбюджетного управления компанией (Beyond Budgeting). Ценным в этой концепции является пересмотр основополагающих принципов менеджмента, а именно ориентация на экономическую эффективность проводимых мероприятий, эффективность бизнес-процессов, а не нацеленность на освоение выделенных денежных средств в ходе решения производственных задач. Именно экономическая эффективность, как цель осуществления деятельности каждого менеджера, не ограничивает инициативность работ подразделений организации и может стать реальным инструментом управления в период финансово-экономической напряженности. Безбюджетное управление исходит из того, что цель заключается в непрерывном совершенствовании и улучшениях. Только это приводит в конечном итоге к максимизации прибыли, а значит, в таком виде цель и должна согласовываться с исполнителями. Постановка цели в виде эталонного ориентира предпола-

гает и изменение подхода к реализации целей, предоставлению ресурсов и к оценке результатов. Исполнителям предоставляется значительная свобода действий в рамках согласованных принципов управления и стратегических ограничений, при этом они получают доступ к ресурсам по мере возникновения потребности. Такой подход к предоставлению ресурсов означает, что приоритетом в их распределении будут ожидания от результата в конкретных сложившихся условиях, а не закреплённые бюджетом цифры, подготовленные на основании допущений годичной давности. Воплощение данной системы – система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), обеспечивает более взвешенный подход к управлению бизнесом на среднесрочной и долгосрочной основе. Необходимо отметить, что данная система является для российской практики новой, но апробирование Balanced Scorecard в финансово-хозяйственной деятельности зарубежных и отечественных компаний даёт основание делать выводы, что применение данных принципов является не только научно-обоснованным, но и практически целесообразным.

Системная работа над построением финансовой структуры организации – важная составляющая бизнеса. Однако практически доказано, что данными вопросами озадачены не все представители экономического сообщества. Есть компании, которые данные вопросы ещё не решали. Какие конкретные инструменты по оптимизации управленческого процесса можно выделить для данного сегмента предприятий.

Учитывая, что изначально как основное проявление финансового кризиса была выделена проблема нехватки денежных ресурсов можно рассмотреть данный вопрос с позиции направлений денежных потоков, а именно положительных денежных потоков и отрицательных денежных потоков. Данное рассмотрение носит более конкретный характер и может учитываться предприятиями и с развитыми финансовыми структурами.

Управление положительными денежными потоками, в частности поступлениями от покупателей и заказчиков в виде выручки за отгру-

женную продукцию необходимо рассматривать со следующих точек зрения.

Сроки погашения дебиторской задолженности в условиях кризиса безусловно растут, это обусловлено опять таки нехваткой денежных средств для обеспечения хозяйственного оборота. В результате правоотношения, в рамках договорных обязательств должны более четко предусматривать случаи возникающих неплатежей. Предприятиям, возможно, придется возвращаться к бартерным схемам взаиморасчетов, учитывая при этом отсутствие возможности других форм расчетов, а, следовательно предполагать возможность дальнейшей перепродажи полученной в счет оплаты своей продукции товаров. Это предполагает, что компания, участвующая в бартерных схемах должна учитывать фактор того, что пытаясь реализовать данную продукцию придется встретиться с необходимостью предоставления дополнительного дисконта, так как в кризис потребления и попытка в данных условиях участвовать в несвойственных для компании видах деятельности имеет следствие максимального понижения изначально планируемого показателя рентабельности продаж, с целью как можно быстрее продать товар для получения оборотных средств для продолжения своей текущей деятельности.

Таким образом, экономическим субъектам снова необходимо балансировать в состоянии обеспечивающем, с одной стороны, максимально допустимую рентабельность продаж, и выгодные условия продажи, позволяющие ещё быть привлекательным поставщиком для потенциальных покупателей и заказчиков, а с другой стороны вести планомерную работу по установлению платежеспособности данных контрагентов.

Привлечение заемных средств рассматривается в условиях кризиса не с позиции вложения денежных средств в развитие и расширение бизнеса, а рассматривается с точки зрения необходимости денежных вливаний для возможности продолжения деятельности. С учетом роста ставки рефинансирования и ужесточения требований со стороны финансовых институтов к кредитному обеспечению, эффективность данных финансовых операций оценивается с



точки зрения повышенного финансового риска. Связано это и тем фактом, что значительная просрочка оплаты заемных средств и дальнейшая работа с коллекторскими организациями может привести не только к конфискации заложенного имущества, но и к ликвидации бизнеса, или фактической смене собственника. Таким образом, компаниям необходимо изыскивать возможности по минимизации данных рисков в условиях крайней необходимости в заемных средствах.

Управление отрицательными денежными потоками – комплексная категория, которая сводится к обеспечению бесперебойного функционирования организации, сохранения ее краткосрочной платежеспособности. Степень эффективности управления оттоками денежных средств в рамках операционной деятельности организации измеряется отсутствием кассовых разрывов, а также в постоянном наличии ресурсов для производства продукции, оказания услуг и выполнения работ. В условиях недостаточного количества денежных ресурсов, достижение данной цели усложняется, что в свою очередь делает объектом пристального внимания решение задач в таких областях как оптимизация затрат, нормирование затрат, применения транспортной и складской логистики во избежание замораживания денежных средств в виде материально-производственных запасов, и дебиторской задолженности.

Отдельным объектом становятся вопросы контроля за использованием денежных средств. Платежные календари, широко используемые на предприятиях, применяющих элементы системы краткосрочного финансового планирования, подлежат пересмотру, с точки зрения увеличения количества параметров, по которым тот или иной платеж подлежит оплате. Если основными параметрами включения счетов на оплату в

составе платежных календарей в условиях достаточности денежных средств являлись такие характеристики как: очередность счета, по дате полученного счета на оплату, срочность, вызванная необходимостью бесперебойности производства, или оплата в рамках реализации отдельно взятых проектов и планов, то в условиях недостаточности ресурсов основными принципами включения счетов в платежный календарь является эффективность проводимых мероприятий, в рамках которых осуществляются платежи. Этот принцип предъявляет дополнительные требования к качеству планирования.

Более того, сокращается срок планирования платежей. Теоретически организации не смогут планировать предстоящие оплаты по счетам на сроки превышающие производственный цикл. Вызвано это той причиной, что повышения уровня риска неплатежей со стороны покупателей и заказчиков из-за макроэкономических причин, приводит к повышению вероятности возникновения долгосрочного кассового разрыва. На это также влияет снижение уровня деловой активности экономических субъектов, а соответственно уменьшение страхового запаса денежных средств, средств находящихся в обороте в виде ликвидных активов.

Альтернативные методы оптимизации системы управления в условиях финансовой рецессии разнообразны. Выбор направлений, зависит исключительно от индивидуальных особенностей каждой компании.

#### Список литературы

1. Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. – М.: Омега-Л, 2008. – 432 с.
2. Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор. – М.: Юрайт, 2008. – 480 с.
3. URL: <http://www.gks.ru>
4. URL: <http://www.fd.ru>

*В редакцию материал поступил 28.04.09.*

**Ключевые слова:** рецессия экономики, экономические факторы, анализ ситуации, управление предприятием, бюджетирование, управление активами, денежный поток, платежный календарь.