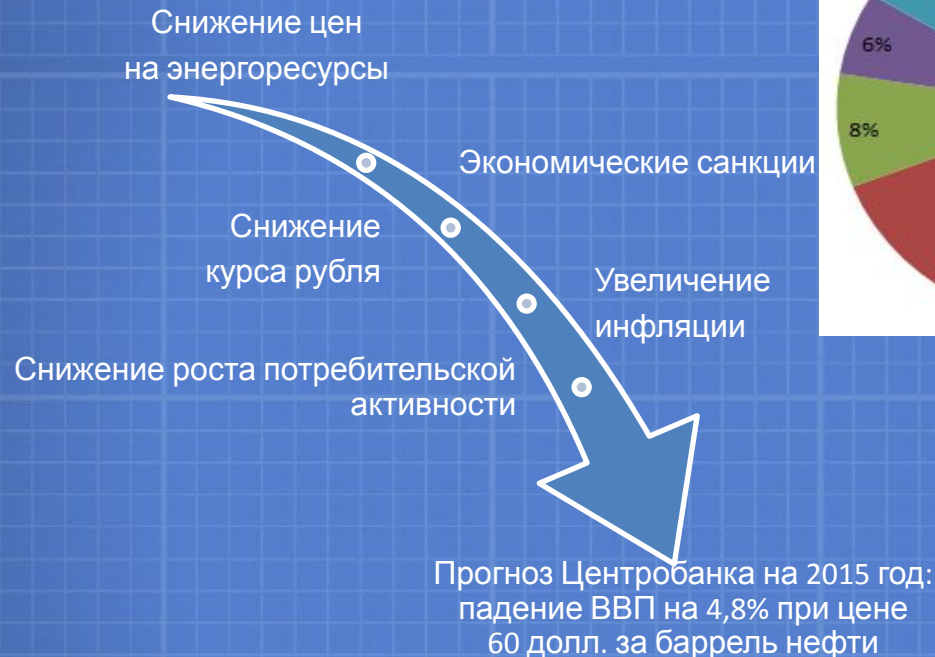


# Как вывести предприятие из финансового кризиса

**Елена Ютландова**

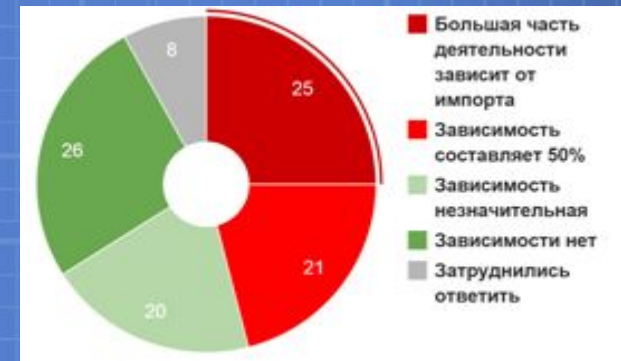
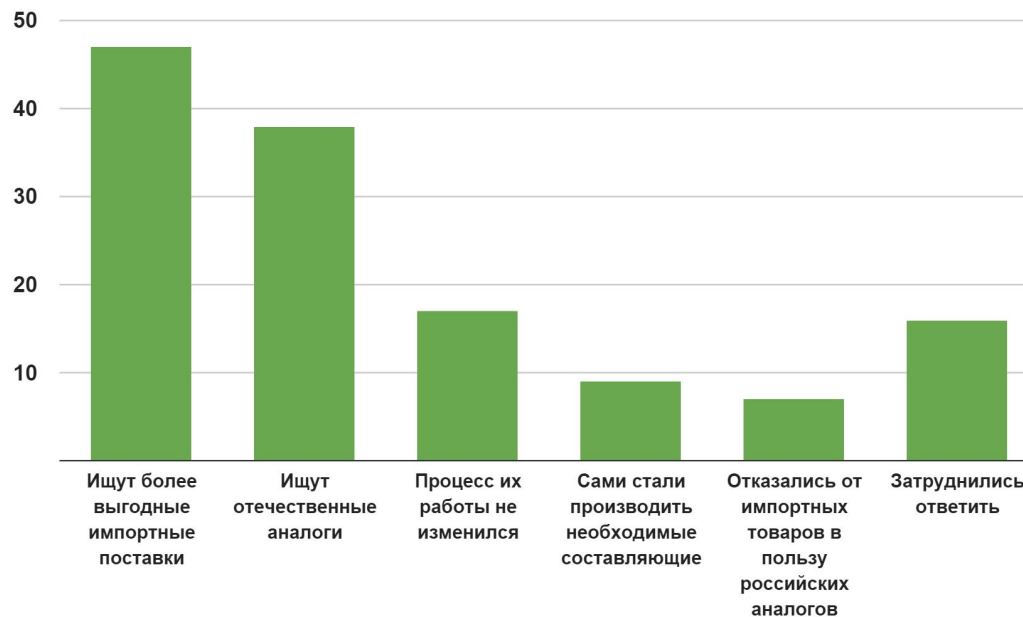
заместитель генерального директора по экономике и финансам  
ОАО «НИИК»

## Финансовый кризис 2014-2015: причины и последствия



## Зависимость малого и среднего бизнеса от импорта

Что бизнесмены предпринимают в условиях обесценения рубля и зависимости от импорта\*, %





Дистанционный образовательный проект

# ШКОЛА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

[www.school.fd.ru](http://www.school.fd.ru)

## Преодоление кризиса 2008 года: опыт успешных предприятий

Белорусская  
компания  
«Мглавица»

Новосибирская  
группа «АСМ»

Международная  
корпорация Eaton

Скорректировала 15  
• Корректировала 15  
тыс. дополнительных  
сотрудников  
почти 30%овой  
всего 1,5 млрд  
персонала –  
оставляя  
• Оставив  
работников  
попросили  
каждый  
квартира брать  
недельный  
отпуск без  
содержания  
Увеличила  
финансирование  
на 4 млн  
исследований  
в новых  
рыских в  
разработке  
время кризиса  
Увеличила  
запасов  
ла для  
запасов  
деталей  
торговли  
• Увеличила  
финансирование  
на 4 млн  
исследований  
в новых  
рыских в  
разработке  
время кризиса  
Увеличила  
запасов  
ла для  
запасов  
деталей  
торговли



Дистанционный образовательный проект

# ШКОЛА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

[www.school.fd.ru](http://www.school.fd.ru)

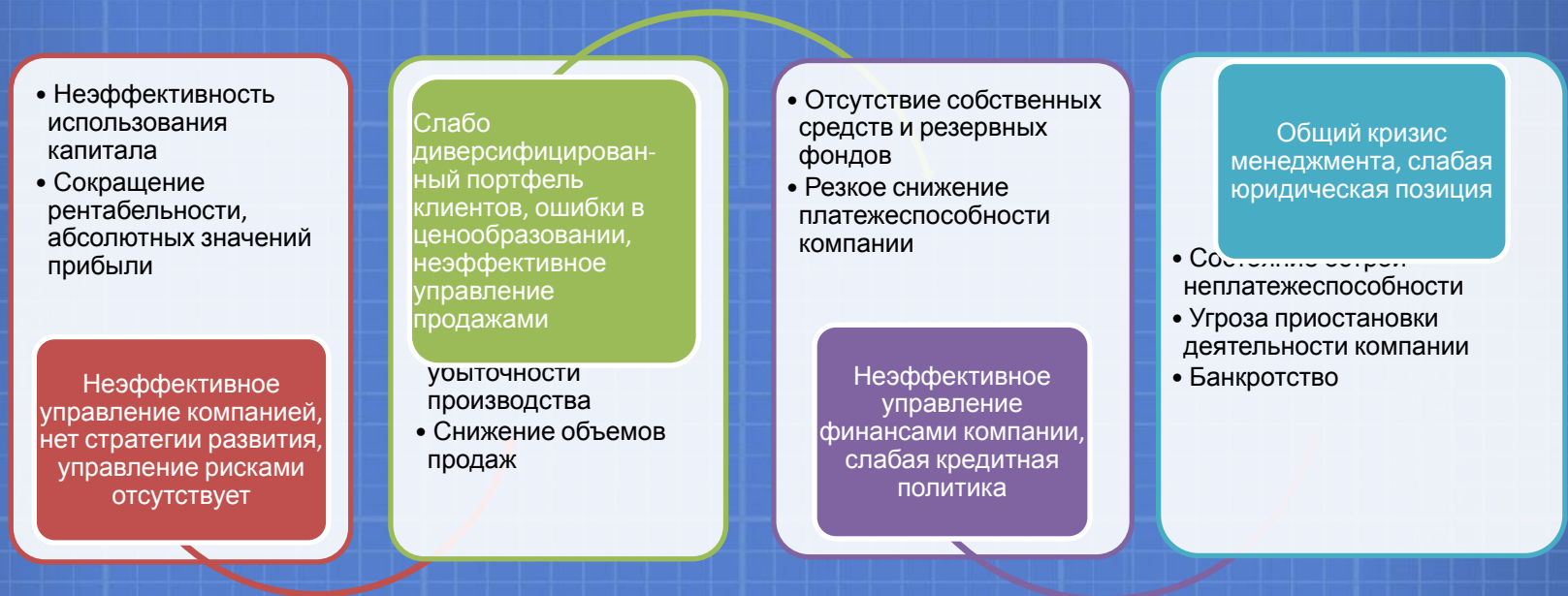
Компания Coca-Cola

Компания «Русское море»

Владимирская фирма «Локом»

- Еще
- до кризиса компания диверсифицировала свои портфель брендов и наряду с традиционными
- маркой ии выпустила более демократи чную.
- Компания
- сначала сфокусируется на традиционных
- сегментах рынка, а затем уже рассматривает
- возможности расширения в новые сегменты.
- Именно поэтому компания Coca-Cola
- предпочитает инвестировать в традиционные
- продукты, а не в новые.
- Именно поэтому компания «Русское море»
- предпочитает инвестировать в традиционные
- продукты, а не в новые.
- Именно поэтому компания Владимирская фирма «Локом»
- предпочитает инвестировать в традиционные
- продукты, а не в новые.

## Стадии кризиса в компании и причины его возникновения



## Пример типичных проблем в холдинговой структуре

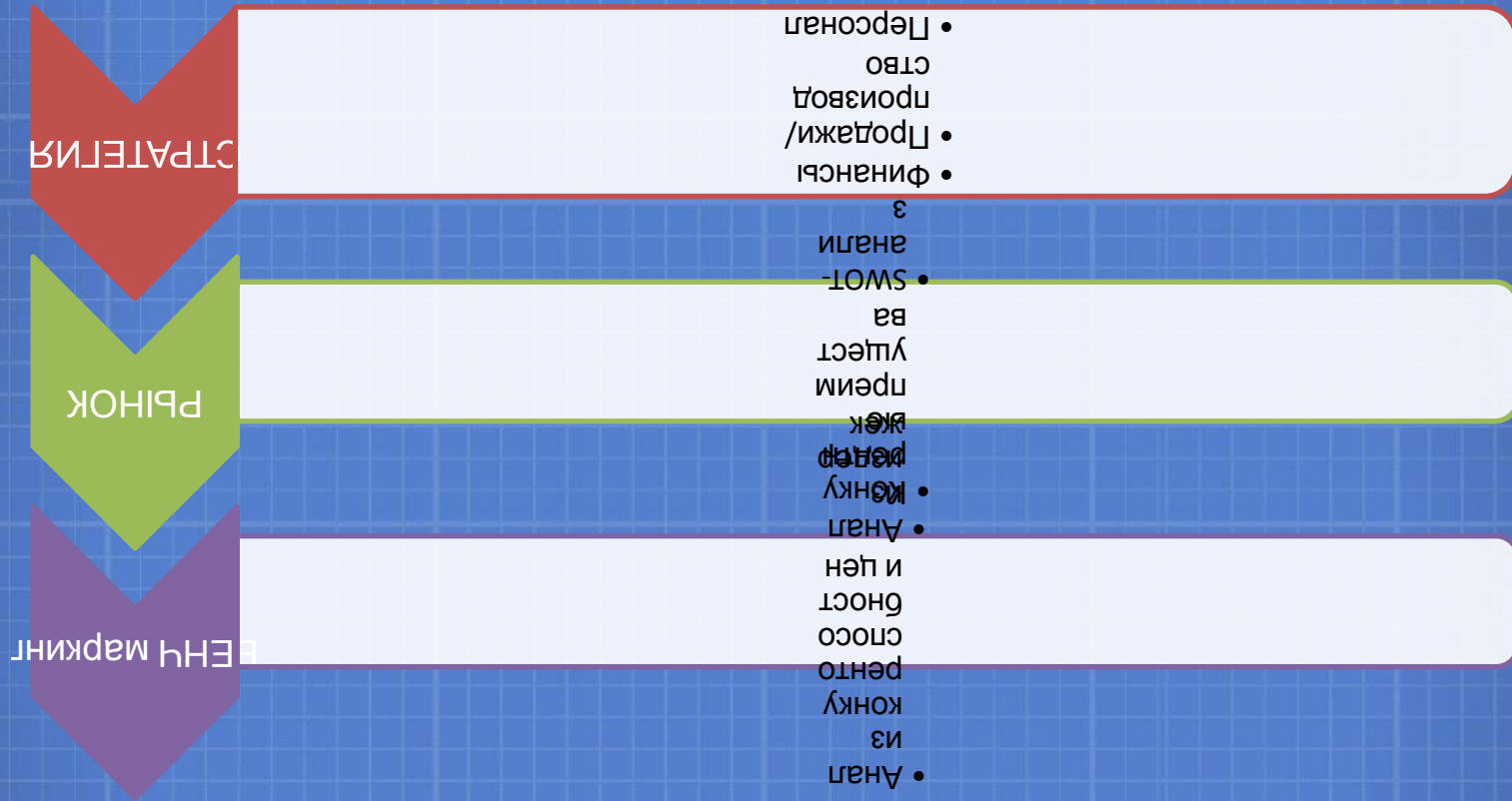
### Производственная деятельность

- Размыта ответственность за конечный результат проекта
- Непонимание того, куда уходят деньги: реализация проектов в ноль или даже в минус
- Качество и сроки проектов страдают из-за излишней бюрократизации процессов
- Плановые бюджеты проектов не соответствуют фактическим результатам
- Непрозрачен процесс закрытия проектов
- Непрозрачна система расчета внутренних ставок сотрудников
- Размыта система ценообразования решений компании

### Административный функционал (support)

- Отсутствие прозрачности в бизнес-процессах и распределения ответственности за результат
- Дублирование функций между сотрудниками
- Слабые коммуникации между подразделениями
- Слабо контролируемое управление численностью персонала
- Управленческая отчетность не отвечает запросам бизнеса, излишне нагромождена, неоперативная
- КИС требует инвентаризации процессов системы, нет единого управления и контроля изменений в системе
- Нет единого управления регламентами и контроля за изменениями
- Система управления затратами компании требует пересмотра
- Учетная система требует модернизации

## Устойчивая стагнация компании более года – очевидный показатель кризиса





## Основные направления вывода компании из кризиса

---

Снижение затрат

---

Стимулирование продаж

---

Оптимизация денежных потоков

---

Работа с дебиторами

---

Реструктуризация кредиторской  
задолженности

---

Управление персоналом

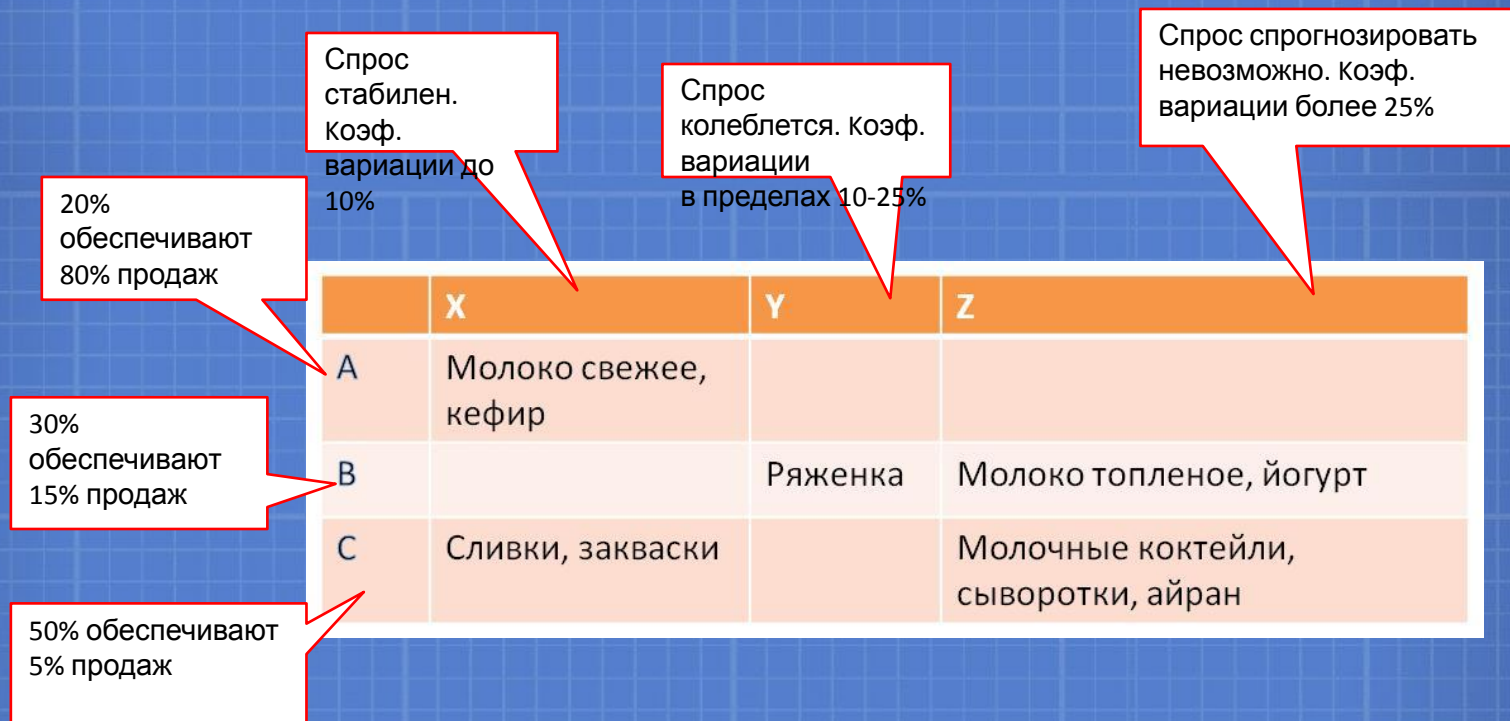
## Стимулирование продаж: экспресс-анализ

Провести ограниченное маркетинговое исследование для определения возможностей увеличения объемов продаж и выявления реальных рыночных цен на текущий момент

Выделить группу товаров/услуг, имеющих наибольший спрос и приносящих наибольшую прибыль

Пересмотреть ценовую политику, разработать систему бонусов для покупателей

## Пример ABC-XYZ - анализа ассортимента продуктового магазина



## Выводы по отношению к закупкам и запасам продуктового магазина

Наиболее стабильные и выгодные – постоянно должны быть в наличии на складе

Приносит хорошую выручку, но недостаточно стабильна – постоянные запасы

Выручка ощутима, но зависит от сезонного фактора – запасы в зависимости от сезонного фактора

	X	Y	Z
A	Молоко свежее, кефир		
B		Ряженка	Молоко топленое, йогурт
C	Сливки, закваски		Молочные коктейли, сыворотки, айран

Выручка невелика, но легко прогнозируется. Спрос стабилен. Закупать ровно столько, сколько потребляется

Можно отказаться, но лучше закупать в минимальном количестве для поддержания ассортимента

## Оптимизация денежных потоков

Ежемесячно обновлять БДДС, обязательно расставить приоритеты, ежедневно представлять финансовому директору на согласование реестр текущих платежей

Пересмотреть договора с поставщиками товаров/ работ/услуг. Добиться отсрочки платежей, там где это возможно

Пересмотреть инвестиционную политику компании: приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем; пересмотреть график платежей по ним

## Управление дебиторской задолженностью

### Дебиторская задолженность как кредитный продукт

- Вы инвестируете деньги в клиента – получаете прибыль
- Там, где есть инвестиции, всегда возникают **риски**

- ✓ Кредитный риск
- ✓ Рыночный риск
- ✓ Риск потери ликвидности
- ✓ Операционный риск
- ✓ Юридический риск

## Работа с дебиторами

Разбить дебиторов на группы по срокам платежа

Разработать правила работы с дебиторской задолженностью

Рассмотреть возможность введения бонусов для покупателей за досрочное погашение задолженности

## Классификация дебиторской задолженности

- ✓ **Текущая** – в соответствии с условиями договора
- ✓ **Просроченная** – не погашенная в срок, указанный в договоре
- ✓ **Безнадежная** – с небольшой вероятностью возврата: ликвидация или банкротство должника, истечение срока исковой давности



## Построение системы учета и оперативное выявление просроченной дебиторской задолженности

1. Доработка оперативных баз:
  - заведение расчетов с контрагентами в разрезе договоров
  - указание срока погашения задолженности по каждому договору
2. Настройка формирования отчетов в режиме онлайн по всем контрагентам, имеющим просроченную задолженность
3. Настройка автоматической рассылки уведомлений крупным контрагентам с информацией об отсутствии оплаты

## Работа с персоналом

Сокращение штата (исключение из штатного расписания тех или иных должностей, свободных вакансий), отказ от набора новых сотрудников

Сокращение рабочего времени и, соответственно, заработной платы сотрудников (уменьшение рабочего дня, рабочей недели, отпуска без содержания)

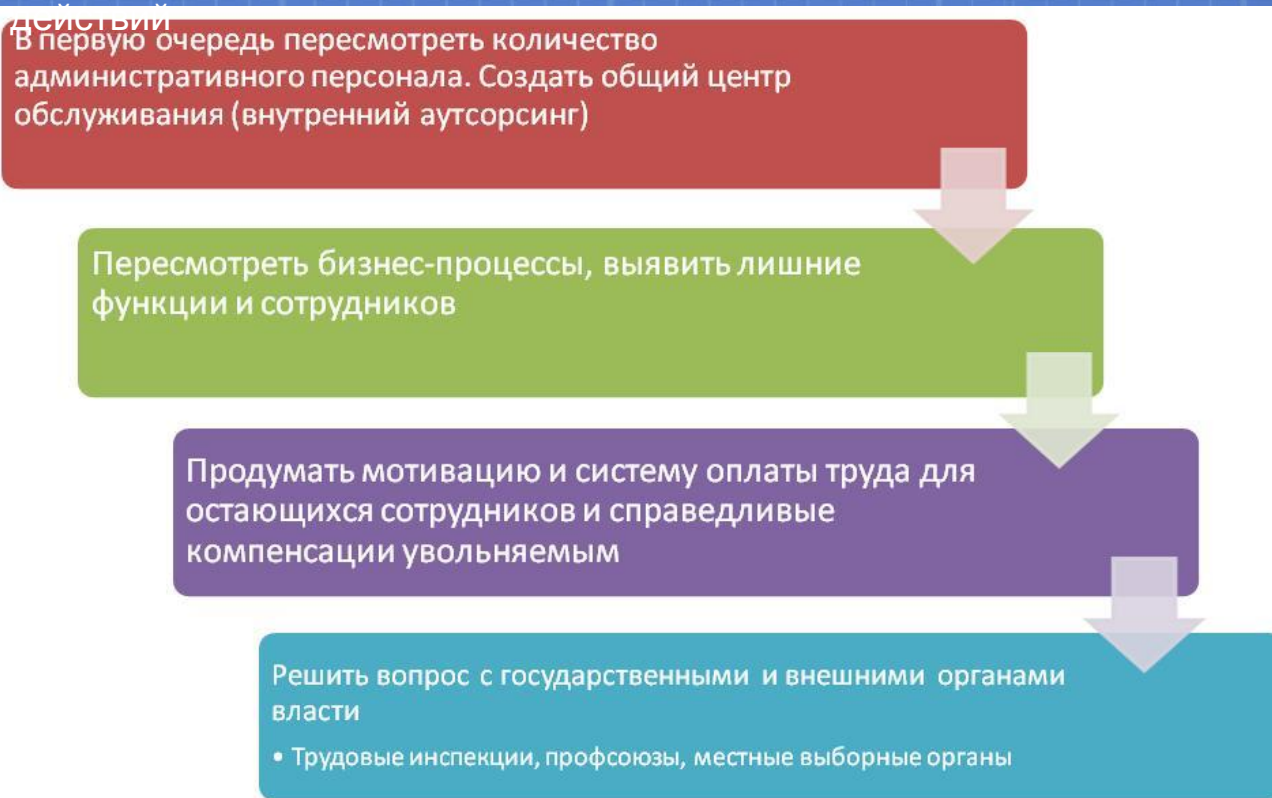
Сокращение затрат на компенсационный пакет

## Пример анализа решения по сокращению персонала



## Принято решение о сокращении части персонала

### Последовательность действий



## Реструктуризация кредиторской задолженности

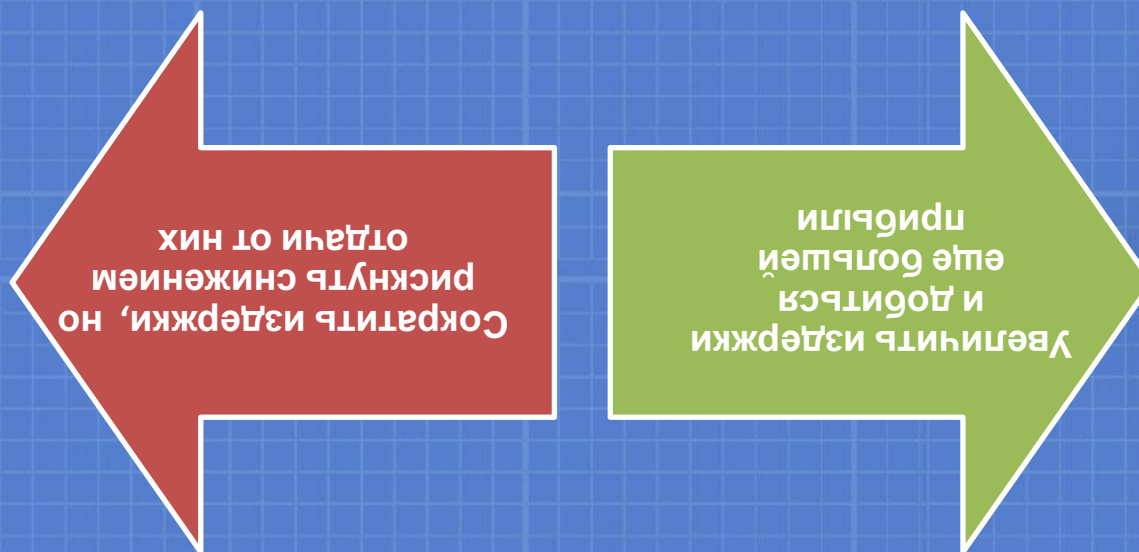
**Реструктуризация кредиторской задолженности** – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами

реструктуризация  
задолженности:  
переговоры  
и результат



- ✓ поиск поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях, использование этой информации при переговорах с уже имеющимися поставщиками
- ✓ установление особых отношений с важнейшими поставщиками
- ✓ откладывание платежей менее важным и настойчивым кредиторам
- ✓ изыскание более выгодных для предприятия схем расчетов

## Снижение затрат: стратегия



## Снижение затрат: предварительные действия



## Модели повышения эффективности издержек

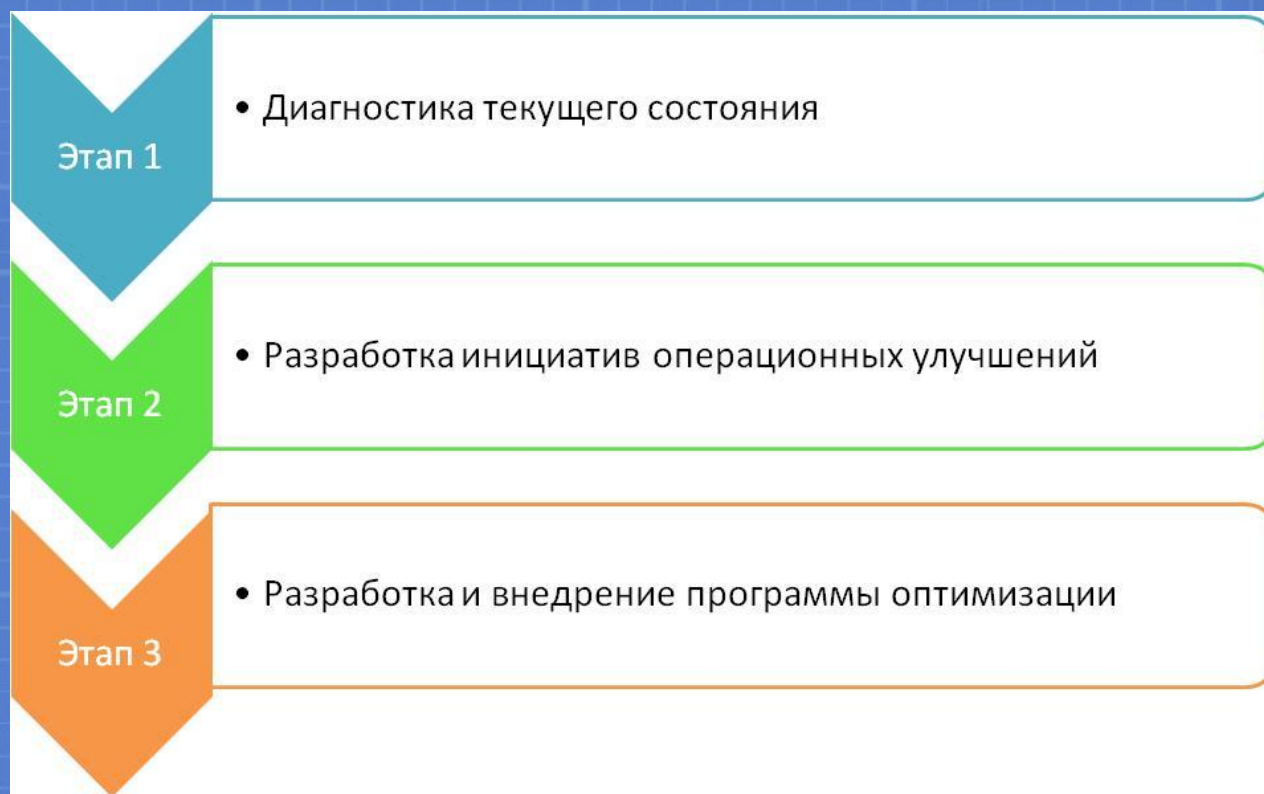
- ✓ чистое снижение затрат
- ✓ интенсификация затрат
- ✓ фиксация затрат

## Достоинства и недостатки моделей снижения затрат

Модель	Преимущества	Недостатки	Выводы
Чистое снижение издержек	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реальное снижение издержек за счет избавления от непроизводительных затрат;</li> <li>- увеличение рентабельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требуется серьезный анализ затрат компании;</li> <li>- риск недовольства персонала;</li> <li>- риск снижения производительности труда за счет устранения действительно необходимых затрат</li> </ul>	Эффективно в случае «ожирения» компании
Интенсификация затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост выручки за счет внедрения новых технологий и увеличения выпуска продукции;</li> <li>- поддержка большинством персонала (в случае грамотной мотивации);</li> <li>- увеличение рентабельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможно лишь в случае доступности новых рынков сбыта и потребителей;</li> <li>- требует инвестиций и их обоснований</li> </ul>	Эффективно для развивающихся компаний на развивающихся рынках
Фиксация затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение рентабельности при фиксированных издержках; вариант</li> <li>- увеличение выручки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поднятие цен далеко не всегда возможно;</li> <li>- в случае увеличения выпуска продукции не избежать увеличения затрат</li> </ul>	Эффективно для «выносливых» компаний, т. е. использующих т. н. бережливое производство



## Пример программы сокращения затрат



## Классификация расходов по степени управляемости

Тип	Описание	Примеры
Управляемые	издержки, полностью контролируемые менеджментом	<ul style="list-style-type: none"><li>• расходы на ДМС</li><li>• обучение</li><li>• корпоративы</li></ul>
Частично управляемые	только отдельные компоненты расходов поддаются воздействию	<ul style="list-style-type: none"><li>• зарплата персонала</li><li>• услуги охраны, от которых нельзя отказаться полностью, но можно сократить количество постов и/или найти подрядчика с лучшими условиями</li></ul>
Неуправляемые	расходы, на величину которых менеджмент компании повлиять не в силах	<ul style="list-style-type: none"><li>• амортизация</li><li>• арендная плата за земельный участок, поскольку она регулируется государством</li></ul>

## Классификация расходов по приоритету

Тип	Описание	Примеры
Высокоприоритетные	Статьи, прекращение финансирования которых обернется остановкой операционной деятельности	Оплата сырья и материалов для производства  Оплата труда основных рабочих
Приоритетные	Статьи, прекращение финансирования которых нанесет ущерб нормальному ведению бизнеса	Оплата мобильной связи ключевым работникам  Оплата рекламы
Допустимые	Статьи, которые желательно сохранить при наличии у предприятия свободных средств	Оплата санаторного лечения работников  Оплата образовательных семинаров для сотрудников
Ненужные	Статьи, прекращение финансирования которых не окажет существенного влияния на ведение бизнеса	Оплата отдыха руководителей

## Примеры инициатив по сокращению расходов



## Пути снижения затрат

### 1. Снижение налоговых издержек

- заключение договоров поставки товаров, услуг и т. п. с юридическими лицами;
- передача функций вспомогательных служб/производств на аутсорсинг;
- организация структуры с упрощенной системой налогообложения.

### 2. Снижение затрат на содержание неиспользуемого имущества

- реализация материалов, полученных при демонтаже;
- продажа, а не списание амортизированных основных средств.

### 3. Инновационное снижение издержек

- внедрение более экономичных технологий и оборудования;
- развитие малозатратных производств.

### 4. Использование более дешевых материалов в производстве, не влияющих на качество

### 5. Централизованные закупки продукции

### 6. Деление заработной платы на постоянную и переменную части