

Антикризисная политика коммерческого предприятия в условиях макроэкономической нестабильности

Пенчукова Т.А., к.э.н., доцент кафедры финансов Российского университета кооперации

Воробьёва А.В., магистрант, Российский университет кооперации

Аннотация. Развитие всестороннего кризиса в Российской Федерации в 2014 году, рост инфляции, уровня неопределенности как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе требуют принятия управленческих решений, способных позволить предприятиям понести минимальные потери и преодолеть негативное влияние внешней среды. В настоящей статье рассматриваются методы антикризисной политики коммерческого предприятия в условиях кризиса.

Ключевые слова: экономический кризис, макроэкономическая нестабильность, антикризисная политика, финансовая устойчивость.

Business turnaround strategy during economy downturn

Pinchukova T.A., Ph. D., associate Professor of the Department of Finance of the Russian University of cooperation

Vorobyova A.V., candidate for a master's degree, Russian University of Cooperation

Abstract. The development of a comprehensive crisis in the Russian Federation in 2014, escalation of inflation and increase of ambiguity both in short- and long terms require making decisions that could enable enterprises to minimize losses and to overcome the negative impact of the macroeconomic environment. The aim of this article is to investigate company's crisis response measures in a down economy.

Key words: macroeconomic uncertainty, economic crisis, turnaround strategy, financial sustainability.

Развитие всестороннего кризиса в Российской Федерации во второй половине 2014 года, рост инфляции, уровня неопределенности в краткосрочной и долгосрочной перспективах, введение экономических санкций и эскалация конфликтов требуют принятия управленческих решений, способных позволить предприятиям понести минимальные потери и преодолеть негативное влияние макроэкономической нестабильности.

Поддержание и упрочение финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса невозможно без принятия антикризисных решений, мер по противодействию факторам снижения финансовых результатов.

Антикризисная политика в условиях динамично изменяющейся внешней среды существенно повышает требования к компетенциям менеджмента, его мобильности и гибкости в принятии решений. Таким образом, одной из наиболее важных мер по увеличению прибыльности и рентабельности предприятия в условиях экономической нестабильности является повышение качества менеджмента – формирование системы стратегического планирования, усиление и совершенствование систем бюджетирования, управленческого учета, внутреннего контроля и т.д. ¹

Управление капиталом и существующими обязательствами предприятия – первая задача, стоящая перед организацией, становящейся на путь антикризисного управления. Выявление неэффективных активов, расходов, сотрудников хозяйствующего субъекта – первый шаг на пути к увеличению уровня рентабельности и доходности.

Так, первоочередными становятся следующие мероприятия:

¹Винслав Ю., Козенкова Т. Экономическое поведение предприятий: результаты анализа, факторы стабилизации и роста // «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция» №1 2014 С. 192-193. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.risk-online.ru/archive/2014/1/RISK_01-2014_SCR.pdf (дата обращения: 15.18.2015).

- структурный и качественный анализ активов предприятия и его издержек;

- избавление от неэффективных и нерентабельных активов (сдача в аренду, продажа, ликвидация, и т.п.);

- увеличение собственного капитала;
- сокращение зависимости от краткосрочного заемного капитала;
- работа по оптимизации портфелей продукции и услуг;
- уменьшение издержек.

Вторым шагом является оптимизация или реструктуризация неэффективных активов, при необходимости – ликвидация. На основе проведенного ранее анализа могут приниматься решения об отказе от активов неиспользуемых или не обеспечивающих достаточный уровень доходности, повышении эффективности использования оставшихся активов. Ниже представлен ряд возможных оптимизационных решений:

- возврат долгосрочных финансовых вложений;
- продажа или ликвидация устаревшего, неэксплуатируемого оборудования;

- передача в аренду не находящихся в эксплуатации основных средств или основных средств, эксплуатирующихся на условиях низкой доходности;

- рассмотрение возможностей применения схем возвратного лизинга;
- аренда основных средств вместо их приобретения;
- аутсорсинг обслуживания;
- кооперация с хозяйствующими субъектами в вопросе совместного осуществления инвестиций.

В случаях, когда финансово-экономическое положение хозяйствующего субъекта ограничивает выбор антикризисной стратегии лишь политикой выживания, то, как правило, подразумевается сокращение всей инвестиционной деятельности. Инвестиции заменяются арендой необходимых активов и совместной деятельностью в случаях, когда отказ от приобретения невозможен.

Оптимизация оборотных активов возможна в двух направлениях: избавление от неэффективных и повышение эффективности оставшихся. В частности это может заключаться в следующих мероприятиях:

- 1) оптимизация запасов путем отбора наиболее рентабельных, проведения ранжирования и ABC/XYZ-анализа;
- 2) снижение уровня резерва запасов сырья и материалов;
- 3) избавление от медленнооборачивающихся запасов;
- 4) усиление контроля и ужесточения политики в отношении дебиторской задолженности(в т.ч., возможен переход на предоплатную систему расчетов, требование банковских или иных гарантий от контрагентов, чья платежеспособность может вызывать сомнения);
- 5) получение скидок от поставщиков;
- 6) возврат краткосрочных финансовых вложений;
- 7) ужесточение финансового контроля, контроля расходов.

Среди вышеназванных методов оптимизации оборотных активов часть из них направлена на поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности, в то время как часть – на повышение рентабельности и доходности.

Повышение рентабельности и доходности напрямую зависит от управления расходами, которые могут быть сгруппированы по критерию управляемости:

- 1) *управляемые расходы*: расходы, связанные с управленческими расходами и коммерческими расходами, по которым отсутствуют обязательства;
- 2) *малоуправляемые расходы*: расходы на производство, расходы на оплату труда и обязательные платежи;
- 3) *неуправляемые расходы*: расходы, являющиеся обязательствами хозяйствующего субъекта (расходы, связанные с заключенными кредитными договорами, договорами лизинга, арендная плата и т.п.).

На основании проведенной классификации возможна разработка мер по снижению затрат для управляемых и малоуправляемых групп расходов, включающая в себя оптимизацию организации труда, совершенствование бизнес-модели, использование более ресурсоэффективных технологий.

Помимо классификации затрат по признаку управляемости возможно проведение факторного анализа и анализа чувствительности затрат, что позволяет выявить факторы, способные при наименьшем уровне влияния оказать наибольшее воздействие на итоговый финансовый результат, а соответственно, на доходность и рентабельность хозяйствующего субъекта.

Кроме того, факторный анализ позволит выявить издержки, контроль которых позволит достичь наилучшего итогового результата.

Ниже представлен возможный перечень мероприятий, направленных на снижение и оптимизацию затрат:

- 1) передача части функционала аутсорсинговым компаниям;
- 2) закрытие нерентабельных подразделений;
- 3) отказ от нерентабельной продукции и услуг;
- 4) отказ от нерентабельных каналов сбыта;
- 5) отказ от избыточных производственных площадей;
- 6) уход с бесперспективных рынков и сегментов рынка;
- 7) выявление избыточных расходов и возможностей их сокращения;
- 8) создание центров финансовой ответственности и системы мотивации и поощрения за контроль и сокращение расходов;
- 9) определение лимитов нормативного расхода в стоимостном и натуральном выражении;
- 10) импортозамещение, расширение географии поставок товаров, сырья и материалов;
- 11) мониторинг рынка ресурсов, поиск более выгодных поставщиков;
- 12) разработка мер по снижению себестоимости;
- 13) разработка бюджета расходов и мониторинг на постоянной основе.

Важно отметить, что программа сокращения расходов ни в коем случае не должна превращаться в самоцель, не должна сказываться на получении выручки. Речь должна идти непосредственно об отказе от избыточных расходов, расходов необоснованных и несвоевременных. Подчас, переходя на путь экономии, руководство не всегда учитывает то, что, к примеру, понесенные расходы могут принести намного больше прибыли, чем в случае отказа от них. Одновременно, возможно наличие расходов, не влияющих напрямую на доходы, направленных на повышение уровня удовлетворенности персонала (корпоративные мероприятия, тренинги и т.п.), которые могут быть заменены менее дорогостоящими мотивационными издержками. Во всяком случае, необходимо понимать, что любое изменение в политике расходования денежных средств косвенно или напрямую окажет влияние на работу организации, и потребуются некие компенсирующие и корректирующие действия в отношении сокращенных расходов.

Неразумная и чрезмерная экономия может стать причиной как сбоев в производственном процессе, так и потери ключевого персонала, нарушения техники безопасности и охраны труда, уменьшения объемов производства и ухудшения качества выпускаемого продукта, что, в свою очередь, станет причиной увеличения издержек и снижения прибыли в средне- и долгосрочной перспективах.

Эффективность политики экономии может быть оценена как «действенная» только в случае, когда данная политика способна приносить положительный результат не только в краткосрочной, но и средне-, долгосрочных перспективах. Однако, оценивая финансово-экономическое состояние конкретного хозяйствующего субъекта нужно учитывать то, что, подчас, вопрос о долгосрочной перспективе может быть крайне неопределенным, если хозяйствующий субъект может перестать функционировать уже в среднесрочной перспективе при условии отказа от максимального сокращения расходов. То есть, в каждой конкретной ситуации

необходимо выбирать вариант политики, наиболее адекватный текущему финансово-экономическому состоянию конкретного субъекта.

Среди мероприятий антикризисной политики по сокращению расходов и увеличения рентабельности можно выделить отдельный блок, посвященный оптимизации персонала хозяйствующего субъекта и сокращению издержек на оплату труда. Среди конкретных мер могут быть отмечены следующие:

1) сокращение позиций наименее квалифицированных и производительных сотрудников, закрытие вакансий, направление сотрудников в неоплачиваемые отпуска, поиск возможностей совмещения функциональной нагрузки оставшихся сотрудников;

2) сокращение премирования и расходов на оплату труда управленческого звена;

3) уменьшение количества рабочих часов, контроль и недопущение переработок;

4) контроль темпов роста заработной платы, недопущение роста заработной платы, превышающего уровень оплаты труда соответствующих специальностей на рынке труда;

5) аутстаффинг.

В условиях макроэкономической нестабильности существенно возрастают риски, что способно неконтролируемо отразиться на доходах и рентабельности хозяйствующего субъекта. Это относится как к эффектам операционного и финансового рычага, так и к валютному и кредитному рискам, риску снижения ликвидности. В связи с этим, удержание уровней рентабельности и доходности на стабильном уровне невозможно без минимизации и нейтрализации вышеуказанных рисков.

Стратегия снижения рисков напрямую зависит от уровня подверженности конкретного хозяйствующего субъекта конкретным видам рисков и их уровням.

1) В случае снижения объемов продаж или неблагоприятном прогнозе продаж необходимо снижение операционного рычага, так как это позволит

минимизировать потери прибыли, а также удержать уровень рентабельности на максимально возможном уровне. Снижение операционного рычага может достигаться представленными ниже способами:

- уменьшение постоянных операционных затрат;
- снижение постоянной части заработной платы;
- заключение договоров с поставщиками услуг, предусматривающих оплату после получения выручки;
- снижение или отказ от инвестиций во внеоборотные активы;
- применение аутсорсинга при закупке сырья и материалов, получении услуг и т.п.

2) В условиях снижения или риска снижения объемов реализации, и снижения валовой прибыли хозяйствующего субъекта, даже при неизменной стоимости заемного капитала показатель дифференциала финансового рычага может стать отрицательным. Также, в условиях неопределенности, стоимость капитала может достаточно резко изменяться в сторону увеличения ввиду переоценки рисков кредиторами, изменениями конъюнктуры или действий регуляторов². В связи с этим, для стабилизации уровней прибыли и рентабельности необходимо принятие мер по снижению финансового рычага:

- максимальное снижение долговой нагрузки;
- увеличение периода кредитования и выполнения обязательств по погашению долга;
- поиск возможностей привлечения более дешевых денежных средств (например, небанковские займы и кредиты).

3) Колебания курсов валют могут сказываться на финансовом результате как положительно, так и отрицательно. В случае если уровень зависимости хозяйствующего субъекта от иностранных валют значителен, в условиях кризиса и ослабления национальной валюты необходимо нейтрализовать потенциальные или реальные валютные риски. Существует ряд

²Центральный Банк Российской Федерации. Процентные ставки по операциям Банка России в 2015 г. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.cbr.ru/DKP/print.aspx?file=standart_system/rates_table_15.htm&pid=dkp&sid=ITM_49976 (дата обращения: 19.18.2015).

стратегий и подходов к управлению валютными рисками. В зависимости от специфики хозяйствующего субъекта может быть применима стратегия ускорения и задержки платежа («leads and lags»), заключающаяся в возможности контролировать, манипулировать сроками произведения взаиморасчетов с учетом ожидаемых курсов валют³.

Применение стратегии разделения риска также способно существенно снизить возможные потери, однако ее применение возможно лишь в относительно редких случаях, когда обе стороны сделки, в частности, не только покупатель, но и продавец, согласны брать на себя часть валютных рисков. Как правило, это возможно лишь во взаиморасчетах хозяйствующих субъектов, имеющих длительные обоюдновыгодные деловые связи.

В случае невозможности применения двух вышеозначенных стратегий, хозяйствующий субъект может стремиться к наращиванию резервов в стабильной валюте, увеличивая объем поступлений и снижая объем оплат и обязательств. Одновременно с наращиванием резервов стабильной валюте должно проходить снижение доли поступлений в нестабильной валюте и увеличение доли расходов и обязательств в ней, иными словами, хозяйствующий субъект должен стремиться к уходу от нестабильной валюты.

На современном этапе развития финансового менеджмента существуют различные точки зрения относительно целесообразности и эффективности использования инструментов хеджирования валютных рисков. С одной стороны, в условиях кризиса хеджирование позволяет иметь четкое понимание будущих расходов и способствует эффективности финансового прогнозирования. В другой стороны, хеджирование уменьшает стоимость компании и чистую прибыль, отвлекая денежные средства на страхование, сказывается на дивидендах акционеров, кроме того, страхование рисков в условиях непредсказуемости внешней среды может не оправдать ожиданий и принести убытки.

³Дегтярева, О.И. Управление рисками в международном бизнесе: учебник. М., 2014. С.146-148

4) Снижение уровня кредитного риска может достигаться следующими методами⁴:

- снижение размера дебиторской задолженности;
- увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности;
- диверсификация клиентов по признаку платежеспособности и ужесточение кредитной политики для неблагонадежных контрагентов.

5) Риск ликвидности может быть снижен работой по следующим направлениям:

- уменьшение объема краткосрочных обязательств хозяйствующего субъекта;
- наращивание ликвидных и высоколиквидных активов;
- увеличение ликвидности оборотных активов.

В условиях макроэкономической нестабильности часто стабилизация уровня рентабельности и прибыльности в среднесрочной перспективе невозможна без капитализации бизнеса за счет нераспределенной прибыли и снижения долговой нагрузки. Основные направления капитализации бизнеса представлены ниже:

- отсрочка, снижение уровня или отказ от выплаты дивидендов акционерам;
- пролонгация краткосрочных займов и кредитов, изменение договоров на долгосрочные;
- снижение оборачиваемости кредиторской задолженности за счет получения отсрочки оплаты и льгот от поставщиков;
- обмен обязательств перед контрагентами на доли в уставном капитале хозяйствующего субъекта.

Оценка эффективности проводимой политики выживания на предприятии в условиях экономического кризиса должна осуществляться, в первую очередь, с точки зрения эффективности стабилизации финансового

⁴Жданов И. Финансовый риск предприятия. Классификация. Методы и формулы оценки. 2015 [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://finzz.ru/ finansovyyj-risk-predpriyatiya-klassifikaciya-metody-ocenka-upravlenie.html](http://finzz.ru/finansovyyj-risk-predpriyatiya-klassifikaciya-metody-ocenka-upravlenie.html) (дата обращения: 19.08.2015).

состояния и повышения финансовой независимости предприятия. Достижение высоких результатов по этим двум направлениям может стать основой для реализации политики экспансии, направленной на реализацию новых возможностей, появляющихся в результате изменений конъюнктуры рынка и социально-экономических сдвигов.

Библиографический список

1. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л: Эльга, 2011. 768 с.
2. Винслав Ю., Козенкова Т. Экономическое поведение предприятий: результаты анализа, факторы стабилизации и роста // «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». 2014. №1. С. 192-197. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.risk-online.ru/archive/2014/1/RISK_01-2014_SCR.pdf (дата обращения: 19.11.2015).
3. Дегтярева О.И. Управление рисками в международном бизнесе: учебник. М.: ФЛИНТА, 2014. 165 с.
4. Жданов И. Финансовый риск предприятия. Классификация. Методы и формулы оценки. 2015 [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://finzz.ru/finansovuj-risk-predpriyatiya-klassifikaciya-metody-ocenka-upravlenie.html> (дата обращения: 19.11.2015).
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 240 с.
6. Оценка эффективности деятельности компании / О. Нильс-Горан, Ж.Рой, М. Ветер. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. 304 с.