

Ж.А.ЛОБАНОВА

Государственное учреждение высшего профессионального образования
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Могилев, Беларусь

В условиях глобального финансового кризиса предприятия должны выработать условия работы, при которых решения нужно принимать быстро и решительно. Многие компании постоянно пребывают в кризисной ситуации из-за неправильно выбранной стратегии развития и неэффективной работы менеджмента, а также несоответствие имеющихся средств производства (производственные фонды, технологии, персонал) задачам предприятия.

В условиях кризисной экономики для предприятия основной задачей является реализация программ снижения издержек. Для реализации данных программ основными направлениями по управлению предприятием в кризисный период являются:

- развитие предприятия в условиях кризиса. Каждое предприятие имеет программы развития, которые требуют больших капиталовложений. Поэтому необходимо предусмотреть варианты быстрого и малозатратного выхода из проектов развития, а также рассмотреть вопросы углубления сервисной составляющей и диверсификации бизнеса;

- продажи. При подготовке к кризису необходимо привлекать новых клиентов, формировать новые требования к продукции, определять новые конкурентные ниши;

- производство. Используя ценовое преимущество можно захватить части рынков отраслевых лидеров.

- финансы. Для достижения заданного уровня ликвидности используются два инструмента – привлечение и размещение средств. При этом в кризисный период задача управления финансами такова: максимальное сосредоточение денег внутри компании и минимальный их выход вовне.

Для реализации поставленной программы и управления финансами предприятия, можно использовать следующие инструменты: снижение затрат, стимулирование продаж, оптимизацию денежных потоков, работу с дебиторами и реструктуризацию кредиторской задолженности.

Для снижения затрат компании необходимо следующее: формирование бюджета компании; анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов; ужесточение контроля всех видов издержек; оптимизация технологических процессов; сокращение издержек на оплату труда.

При оптимизации потоков денежных средств необходимо внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Затем создается реестр текущих платежей и расставляются приоритеты. После этого переходят к построению детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период (платежный календарь на месяц/квартал). Необходимо также рассмотреть возможность увеличения внереализационных доходов. Для этого анализируется возможность реализации части неиспользуемого оборудования или его консервации.

В условиях финансового кризиса предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, так как это вызовет резкое сокращение объемов продаж. Для того чтобы оптимизировать работу с дебиторами, можно порекомендовать выполнить следующие действия:

- структурирование дебиторов по срокам платежа, с прикреплением ответственного менеджера по продажам, контролирующего своевременность и полноту выполнения обязательств контрагентами. Целесообразно ввести бонусную схему мотивации менеджеров, привязанную к срокам погашения дебиторской задолженности;
- разработка формализованных принципов оценки кредитоспособности клиентов;
- формирование шкалы скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств.

Реструктуризация кредиторской задолженности подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности: уступка прав собственности на основные средства; уступка акций компании; проведение взаимозачетов.

В кризисных ситуациях все организационные изменения в части управления затратами, дебиторской задолженностью и денежными средствами должны быть проведены в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки сотрудников. Для того, чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала и довести план по выходу из кризиса.

Таким образом, придерживаясь и руководствуясь направлениями антикризисного управления, можно снизить издержки производства, заинтересовать сотрудников через мотивацию на снижение издержек, оптимизировать денежные потоки, реструктурировать дебиторскую и кредиторскую задолженности.