

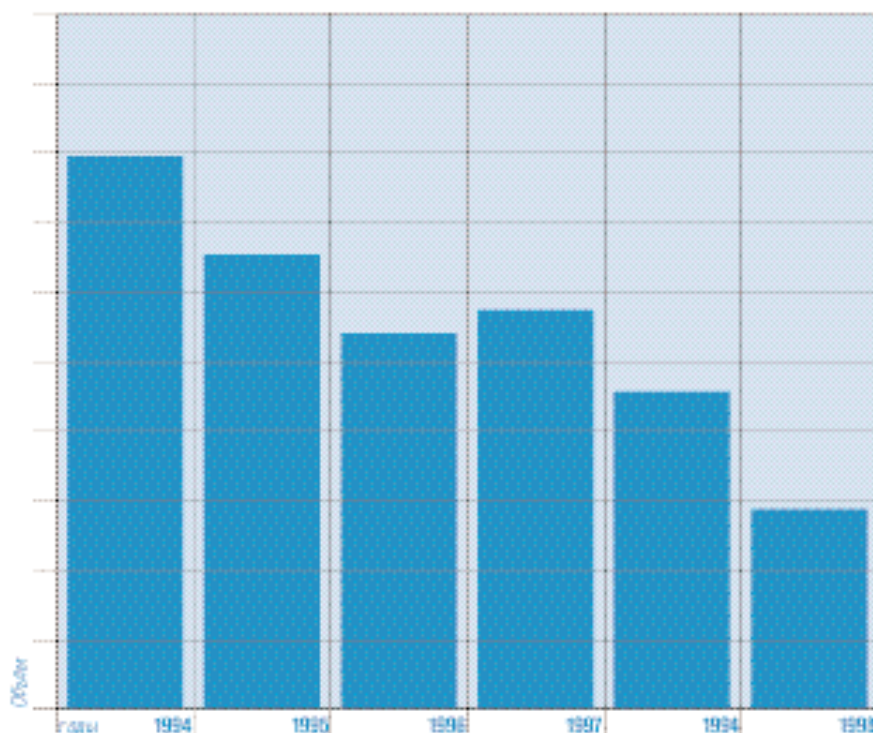
Преодоление кризиса: восемь шагов, которые необходимо предпринять немедленно

Через год после начала кризиса многие компании столкнулись с необходимостью пересмотра финансовой стратегии (простое сокращение издержек не всегда позволяет нормализовать финансовую ситуацию при резко сократившемся объеме реализации). Специалисты консультационной фирмы «ПрайсвотерхаусКуперс» в области финансового оздоровления предприятий предлагают системный подход в реструктуризации финансовой политики предприятия. ■

Характерные черты кризиса

В 1997 году начали появляться некоторые признаки оживления в российской экономике, однако финансовый кризис 17 августа привел к очередному спаду. По данным Государственного комитета статистики Российской Федерации, в 1998 году объем ВВП в России сократился на 4,6%, при этом наиболее резкое снижение было отмечено в период с июля по сентябрь. Экономисты предсказывают дальнейшее падение объема ВВП на 3-7% в 1999 году. Таким образом, будет продолжаться общая тенденция к снижению ВВП, наблюдавшаяся в последние годы (рис. 1).

Рисунок 1.
Динамика российского ВВП



Источник: Государственный комитет статистики

Ключевые факторы

Некоторые основные факторы, оказывающие влияние на российскую экономику:

- высокий уровень инфляции (84% в 1998 году и прогнозируемые 90% в 1999 году) и рост безработицы (в январе 1999 года уровень безработицы был, по официальным данным, на 5% выше по сравнению с этим же периодом 1998 года) привели к резкому снижению потребительского спроса;
- в результате резкой девальвации рубля сильно пострадали компании-импортеры и предприятия, имеющие существенные обязательства в иностранной валюте;
- многие счета были «заморожены», и денежные переводы «зависли» в обанкротившихся банках, что обострило проблемы ликвидности и неплатежей;
- сокращение расходных статей бюджета может привести к дальнейшему росту неплатежей;
- возможности использования банковских кредитов промышленными предприятиями еще более сократились как вследствие кризиса в банковской системе, так и в результате роста процентных ставок в условиях инфляции;
- деловой атмосфере, в целом был нанесен значительный ущерб, что привело к затруднениям как в текущей деятельности компаний (например, реализация

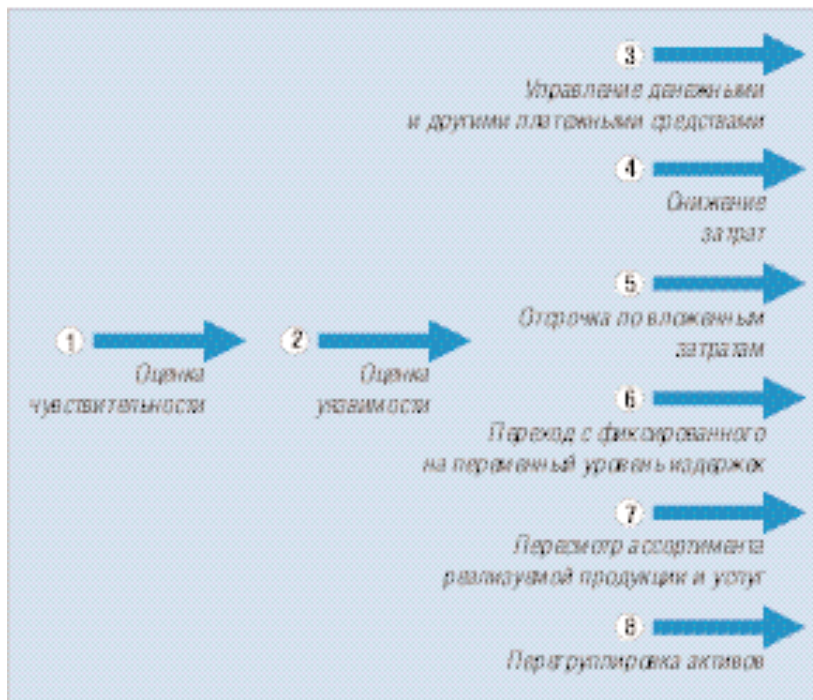
в кредит), так и в части возможности прямых инвестиций, включая иностранные.

Невозможно с достоверностью предсказать дальнейший путь развития российской экономики. Многие зависят от темпов реализации государственной монетарной и бюджетной политики, реструктуризации иностранных долгов и наличия новых источников финансирования со стороны международных институтов, восстановления банковской структуры и создания необходимой законодательной базы для осуществления бизнеса в России. Кризис оказал неодинаковое воздействие на различные компании (в краткосрочной перспективе экспортеры и компании, ориентированные на замещение импорта продуктами внутреннего производства, могут получить определенные преимущества). Тем не менее очевидно, что в целом условия для деятельности российских компаний будут в ближайшем будущем достаточно сложными.

Последствия для бизнеса

Итак, каким образом руководство может снизить риск возникновения серьезных финансовых проблем? На рис. 2 схематично представлены восемь основных шагов, которые необходимо предпринять в настоящий момент.

Рисунок 2.
Восемь шагов по снижению последствий кризиса



Источник: Грудко по содержанию презентации «Прайвэ debate»

Восемь шагов

1. Оценка чувствительности вашего бизнеса

Каково дальнейшее влияние кризиса на вашу отрасль? Посредством анализа исторических данных о динамике продаж в отрасли по сравнению с ВВП возможно оценить, как изменится объем реализации в результате экономического спада.

На рис. 3 наглядно представлен возможный уровень чувствительности вашего бизнеса к экономическому кризису. Эта схема отражает изменения объемов производства с разбивкой по отраслям промышленности в период с 1994 по 1997 год.

Однако прямые последствия кризиса могут внести коррективы в эти результаты. В целом, особо чувствительными к кризису оказываются предприятия, осуществляющие поставку товаров и услуг, приобретение которых может быть отложено. В России в 1998 году розничная торговля и легкая промышленность особенно остро ощутили снижение спроса, которое привело к сокращению объемов производства в 1998 году на 18,8 и 26,1% соответственно.

Недавний экономический спад в экономически развитых странах наиболее сильно повлиял на такие отрасли, как строительство, гостиничный бизнес, производство товаров длительного пользования, текстильная промышленность, в то время как объем производства в отраслях телекоммуникаций, транспорта, коммунальных услуг, пищевой промышленности оставался относительно стабильным.

Безусловно, прибыль является также важным аспектом деятельности, однако она представляет собой лишь средство учета, тогда как денежные потоки — это источник жизненной силы вашего бизнеса.

2. Оценка степени подверженности кризису

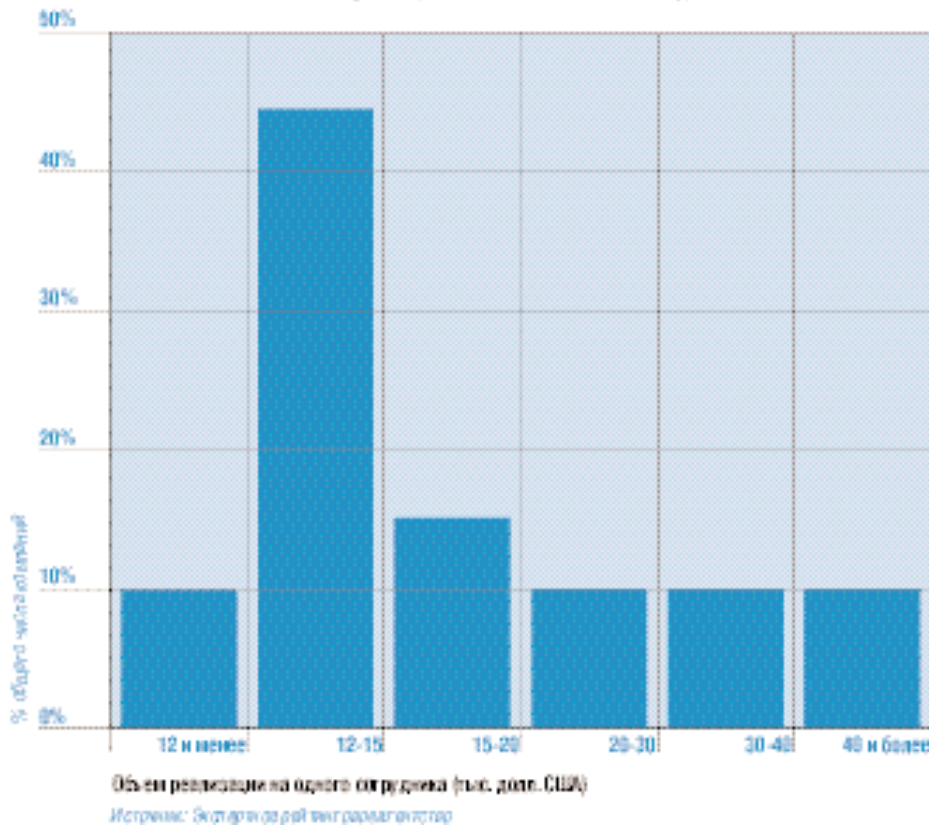
Насколько успешно непосредственно ваше предприятие сможет пережить экономический спад? А именно, каково возможное влияние на денежные потоки? Основное внимание необходимо уделить денежным потокам. Безусловно, прибыль является также важным аспектом деятельности, однако она представляет собой лишь средство учета, тогда как денежные

Рисунок 3.
Изменение объемов производства, 1994-1997 годы



Источник: Госкомстат

Рисунок 4.
 Распределение компаний по доходу от реализации на одного сотрудника.
 Региональные телекоммуникационные компании, 1997 год



потоки — это источник жизненной силы вашего бизнеса. Путем создания модели денежных поступлений и расходов и составления дальнейших прогнозов на ее основе возможно провести оценку финансовых последствий применения различных сценариев. Предположим, что по результатам деятельности предприятия в период спада было отмечено 10-процентное падение объемов реализации и снижение прибыли на два пункта. Как это повлияет на потоки денежных средств и балансовые показатели?

Какова зависимость вашего бизнеса от отдельных заказчиков? Насколько вы уверены в том, что они будут продолжать осуществлять закупки и, самое главное, оплачивать свои счета? Какова степень зависимости вашего бизнеса от отдельных поставщиков? Можно ли быть уверенным в том, что они будут бесперебойно продолжать осуществлять поставки?

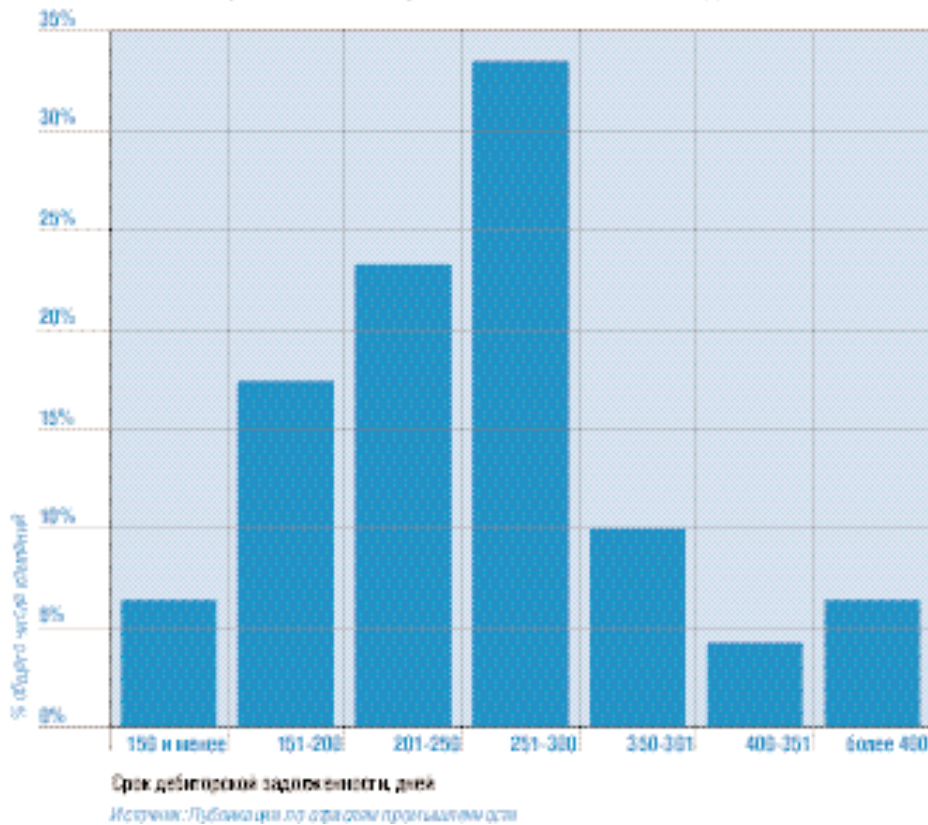
Более полная оценка уязвимости бизнеса может быть получена в результате проведения сравнительного анализа данных. Сравнение результатов

деятельности вашей компании с результатами деятельности конкурирующих компаний по основным показателям, таким как прибыль, производительность и эффективность использования оборотного капитала. Широкий разброс показателей производительности ряда ведущих компаний, работающих в одном секторе в России, наглядно представлен на рис. 4. Конкурентная борьба особо обостряется в период экономического спада и, при прочих равных условиях, компании с низким уровнем производительности обычно подвержены большим потрясениям.

3. Повышение эффективности управления денежными и прочими видами платежей

Каким образом вы можете улучшить операционные потоки денежных средств? На основе анализа соответствующих сравнительных данных можно оценить возможность для повышения эффективности управления денежными средствами. Если оборачиваемость товарных запасов и срок дебиторской задолженности не соответствуют лучшим, или даже средним, показателям в данной отрасли, то дополнитель-

Рисунок 5.
Распределение компаний по сроку дебиторской задолженности.
Российские региональные энергетические компании, 1997 годы



ные денежные средства могут быть получены посредством более эффективного управления оборотным капиталом. В России получить подобные данные не так легко, как на Западе; при этом необходимо также учитывать особенности каждого предприятия. Тем не менее, для получения справочной информации могут быть использованы статистические отчеты по отраслям промышленности, на основании которых могут быть также выявлены определенные тенденции. На рис. 5 наглядно представлен широкий разброс показателей оборачиваемости капитала ряда компаний, осуществляющих деятельность в одной отрасли в России.

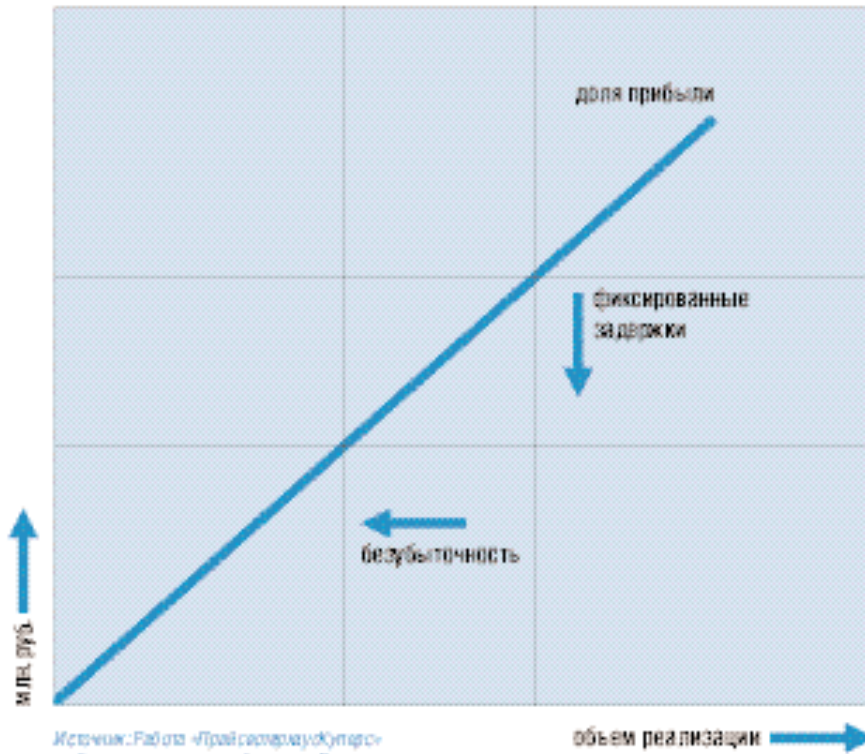
Необходимо рассмотреть возможности улучшения условий поставок, например, убедив поставщика поставлять товары на реализацию или на условиях возврата, или осуществлять поставки чаще и в более короткие сроки. Аналогично возможно улучшить условия реализации путем, например, организации более частых платежей от покупателя. В связи с улучшением условий сотрудничества, возможно, необходимо будет предложить соответствующие скидки, но это — не-

большая цена за увеличение денежных поступлений. Модель денежных потоков наглядно продемонстрирует вам результат подобных действий.

Другой ключевой фактор, учитываемый в вашей модели, — это соотношение бартерных операций и взаимозачетов (неденежных) при приобретении сырья и реализации. Как правило, цена продукции, полученная в результате продажи за деньги, существенно отличается от цены при продаже на условиях бартера. Аналогично себестоимость реализованной продукции будет различной в зависимости от сырья, приобретенного за наличные средства, и прочих расходов, включаемых в себестоимость. Используя модель составления сметы, можно найти оптимальное соотношение денежных и бартерных операций для вашей компании. Компания может опираться на полученные результаты при проведении переговоров со своими поставщиками и заказчиками.

Необходимо удостовериться в том, что все внутрихозяйственные процедуры функционируют на должном уровне, например, в части своевременного выставле-

Рисунок 6.
Снижение объема безубыточности



Источник: Работа «Грайстермудиторс» в области аудита и консалтинга в России

Преодоление кризиса: восемь шагов, которые необходимо предпринять немедленно

ния счетов-фактур, отсутствия ошибок и разногласий по вопросам выставляемых сумм, оперативного выставления кредитовых авизо и настойчивости при взыскании дебиторской задолженности. Необходимо избегать попыток увеличить реализацию и прибыль, рискуя денежными средствами: например, отпускать товары в кредит сомнительным клиентам с целью поддержания уровня продаж. Текущая информация о денежной позиции и прогнозы в отношении получения средств предприятием должны быть доступны для руководства.

4. Снижение затрат

Денежные потоки можно также увеличить путем снижения затрат. Здесь также могут оказаться полезными процедуры управленческого учета. В отчетности для руководства должны отражаться точные данные по валовой прибыли, эксплуатационным расходам и т.д.

Если в производственной компании размер валовой прибыли низок, это может быть следствием слабой организации процесса закупок. Часто наиболее эффек-

тивным способом увеличения прибыли является усиление работы отдела закупок и определение наиболее рационального количества поставщиков, что заставит конкурирующих поставщиков стремиться осуществлять поставки для компании в целом. Необходимо также рассмотреть возможности осуществления закупок непосредственно у производителей, без участия посредников.

Наличие высоких эксплуатационных затрат обычно указывает на избыточное количество рабочей силы.

Наличие высоких эксплуатационных затрат обычно указывает на избыточное количество рабочей силы. Сравнительные данные уровня реализации на одного сотрудника (рис. 4) подтверждают эту точку зрения. При рассмотрении российских компаний довольно часто наблюдается ситуация, когда при снижении объемов выпуска в несколько раз с начала 1990 годов, количество сотрудников осталось прак-

тически неизменным. Необходимо трезво оценить организационную структуру. Есть ли возможности по выявлению и последующему сокращению излишних уровней управленческих позиций? Возможно ли расширить зоны управленческого контроля? Возможно ли осуществить слияние отделов или подразделений?

5. Отсрочка по вложениям и затратам

Возможно ли отложить осуществление затрат? Наиболее быстрый способ состоит в разделении затрат во всех подразделениях на необходимые и возможные. В частности, все капитальные затраты (например, капитальный ремонт) должны быть разделены на неотложные и желательные. Все вложения, независимо от того, куда они направлены — в развитие собственных производственных мощностей предприятия или других компаний или в финансовые инструменты — должны быть систематизированы и проанализированы для того, чтобы либо отсрочить их осуществление, либо аннулировать те вложения, от которых не ожидается прироста денежных поступлений в краткосрочной перспективе.

Все вложения должны быть систематизированы и проанализированы для того, чтобы либо отсрочить их осуществление, либо аннулировать те вложения, от которых не ожидается прироста денежных поступлений в краткосрочной перспективе.

Обычным явлением является наличие на российских предприятиях объектов незавершенного строительства, которые вряд ли станут экономически выгодными в обозримом будущем. Все расходы по данной статье должны быть заморожены.

6. Переход с фиксированного на переменный уровень

Влияние экономического спада может быть уменьшено путем снижения показателя безубыточности: объем реализации, при котором бизнес становится прибыльным (рис. 6). Это может быть достигнуто путем перехода с фиксированного уровня издержек на переменный уровень. Используйте временных сотрудников или схемы выплат заработной платы в зависимости от достигнутых результатов. При ухудшении ситуации будет легче снизить уровень издержек. В целом, необходимо как можно шире использовать внешних специалистов и осуществлять работу на основе субподрядов. Целые отделы (в частности, предоставляющие вспомогательные услуги) могут быть реорганизованы в самостоятельные организации, предоставляющие услуги материнской компании на контрактной основе.

7. Пересмотр ассортимента продукции и услуг

Как возможно повысить прибыльность? Каждая компания имеет тенденцию к расширению своего бизнеса за счет многообразия и усложнения структуры. Без достаточного контроля в ассортимент включаются новые модификации продукции, открываются новые торговые точки, появляются новые заказчики, новые поставщики, осуществляются новые виды деятельности. Зачастую это влечет за собой убытки, хотя система бухгалтерского учета, которая отражает совокупный результат, в итоге скрывает проблему. На основании нашего опыта мы считаем, что российская система калькуляции себестоимости не предоставляет руководству надежную информацию в отношении фактических затрат на единицу продукции. Более того, система бухгалтерского учета, в случае использования стандартных методов распределения общехозяйственных расходов, может привести к некорректным результатам. Для проведения точного анализа прибыльности необходимо исходить из калькуляции себестоимости по виду деятельности. Результат может выглядеть в знакомой нам форме закона Парето, часто представляемого, как правило, «80/20»: например, возможно выяснить, что 80% реализации приходится на 20% продукции или заказчиков. После правильного разделения затрат на фиксированные и переменные, вполне вероятно, что на российских предприятиях:

- выручка от продажи ряда товаров ниже переменных затрат;
- объемы реализации большей части продукции не дотягивают до уровня безубыточности;
- прибыльность продукции еще более искажается за счет ценообразования при осуществлении бартерных сделок.

В целом, необходимо как можно шире использовать внешних специалистов и осуществлять работу на основе субподрядов.

Приводимый практический пример (рис. 7) демонстрирует, как анализ прибыльности продукции может оказать помощь в определении причин, по которым компания несет убытки от основной деятельности.

- Продукт Е характеризуется отрицательным показателем и цель должна состоять в прекращении его реализации. Однако, вследствие того, что продукт Е является основным источником получения компанией наличности, прекращение его реализации может быть рассмотрено как крайняя мера.
- Продукты D, F и побочная продукция являются наиболее прибыльными. Однако их реализация осуществляется на основе бартера. Следовательно, производство этих товаров должно длиться до тех пор, пока они могут быть реализованы на основе бартерных сделок с поставщиками на приемлемых условиях.

- Вся остальная продукция убыточна после включения фиксированных расходов. В данном случае основополагающий вопрос для компании стоит следующим образом: возможно ли увеличить объемы реализации продукции, которая продается за наличные деньги, до уровня безубыточности, а также возможно ли улучшить ценообразование при бартерных сделках?

8. Перегруппировка

Каким образом можно отделить наличность от активов? При более сильном денежном балансе степень уязвимости снижается. Это наиболее верно в текущей ситуации в России, когда довольно часто нет возможности получения краткосрочных кредитов. Необходимо переписать и провести оценку всех активов. Рассматривая каждый актив по очереди, необходимо поставить следующий вопрос: какой доход приносит данный актив? Возможно ли альтернативное исполь-

зование данного актива? Возможно ли реализовать актив и, если да, то каким образом станет возможным продолжение осуществления жизненно важной деятельности? Подобного рода анализ предполагает проведение реорганизации заводских и офисных помещений, переезд в другое здание и сокращение дорогостоящей площади головного офиса, ликвидацию неосновных производственных единиц и так далее.

Возможно, что передача активов социальной сферы местным властям не будет легким процессом, однако часто возможности такой передачи все же существуют. Высокий налог на имущество также составляет большую часть фиксированных расходов российских компаний. Возможно минимизировать этот налог путем проведения переоценки активов с понижением их стоимости с целью более точного соответствия балансовой стоимости и рыночной стоимости этих активов. **ЭС**

Рисунок 7.
Прибыльность продукции крупного российского промышленного производителя (млн. руб.)

	Итого по Отчету о прибылях и убытках	Продукт						Побочная продукция
		A	B	C	D	E	F	
Реализация, включая	3132	591	535	372	277	681	204	442
наличные		203	294	229	2	534	-	-
бартер		388	241	143	275	147	204	442
Доля в фикс. расходах и прибыли		158	103	50	147	(2)	99	-
Прибыль/(убыток) от деятельности		(38)	(101)	(87)	52	(252)	78	223

Источник: Работы «Грайсман/Эксперт» в области одобрения бюджета в России