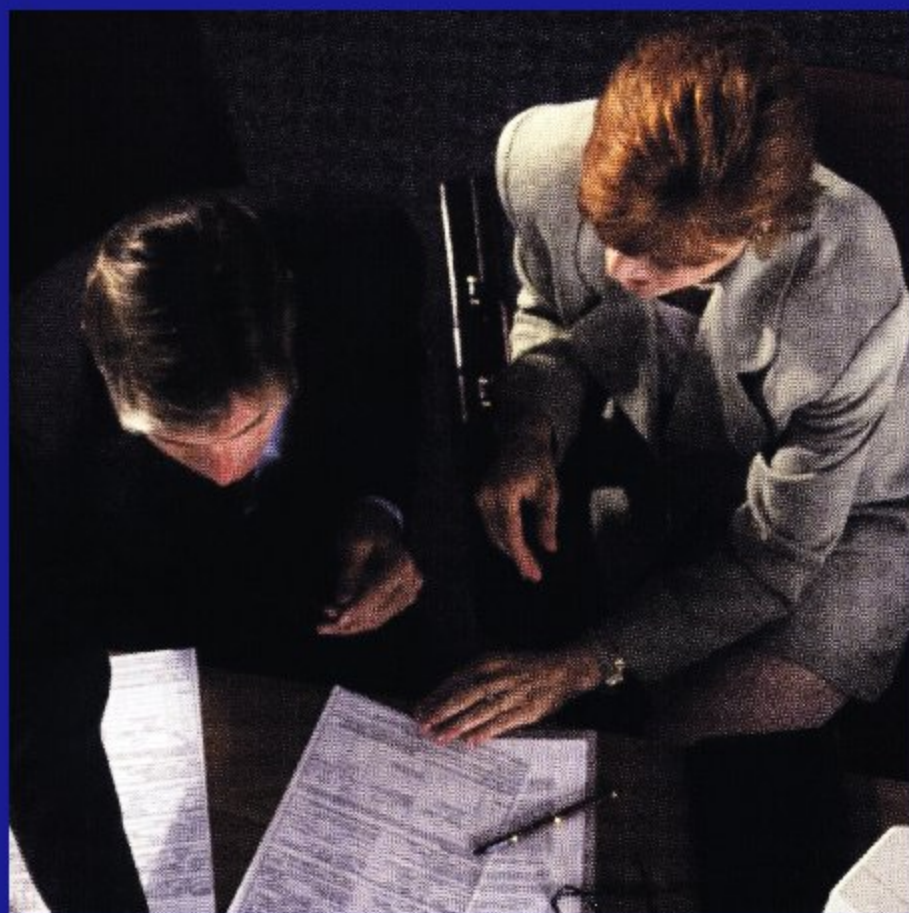


ГРУППА КОМПАНИЙ  
**ФИНСТАТУС**



## **ИССЛЕДОВАНИЕ**

**“Управление финансами организации  
в кризис”**



© ООО “Финстатус”, Москва, 2010

**Беклемишев А. В., Брыкин И. М.**

## **Управление финансами организации в кризис**

### **Оглавление**

Введение.....	.....
1. Ликвидность.....	.....
2. Финансовая устойчивость.....	.....
3. Эффективность работы организации.....	.....
4. Инвестиционная деятельность.....	.....

## Введение

Несомненно, что в новейшей истории России впервые происходит столь масштабный мировой экономический кризис. Снижение спроса, падение, как объемов продаж, так и отпускных цен на продукцию, проблемы в финансовом секторе и как следствие недоступность кредитных и инвестиционных ресурсов, массовые неплатежи и невозвраты заемных средств – все это реалии сегодняшнего дня.

Практически не существует предприятий, которых не затронул кризис. В лучшем случае происходит значительное падение прибыли компаний, а, как правило, мы наблюдаем колоссальный рост убыточных предприятий и объявлений о банкротстве.

В чем же причина? Почему существовавшие столетиями успешные предприятия оказались несостоятельными или близки к краху?

Ответ, разумеется, кроется в ошибочной стратегии развития компаний, возможно в принятии на себя излишних рисков, чрезмерно агрессивной маркетинговой политики, использовании слишком большого количества заемного капитала и в целом, грубыми просчетами в финансовом управлении.

В настоящее время, в эпоху кризиса, основной целью большинства предприятий является не успешное развитие и обретение долгосрочных конкурентных преимуществ, а банальное выживание. Соответственно, и управление финансами должно подчиняться данной цели. Если в нормальной ситуации, основной задачей организации является повышение эффективности и увеличение капитализации, то в текущей ситуации на первый план выходят контроль за ликвидностью и финансовой устойчивостью.

Естественно, в рамках данной брошюры, мы не можем дать универсальные советы для поддержания Вашего бизнеса, но предлагаем на рассмотрение ряд рекомендаций, которые как мы надеемся, будут Вам полезны в практическом использовании.

Любую организацию можно сравнить с живым организмом, и как любой организм требует контроля определенных параметров для диагностирования его состояния (температура, давление, пульс), так и организация требует контроля определенных параметров. Это те параметры, контроль за которыми поможет провести вашу компанию через перипетии кризиса.

Хорошее состояние организации характеризуется ее способностью вовремя расплачиваться по своим обязательствам и генерировать для своих собственников прибыль. Однако в период нестабильности, кризиса, сильно возрастает риск неплатежей и даже очень прибыльный бизнес может быть поставлен на грань выживания. В данный период практически все организации ощущают острую нехватку денежных средств. И если в обычное время ваша организация может надеяться на понимание со стороны партнеров и получение некоторой дополнительной отсрочки по выполнению своих обязательств, то в такое время, партнеры могут бы и готовы пойти к вам на встречу, но скорее всего этим самым будут ставить под угрозу свой бизнес и поэтому вряд ли предоставят вам дополнительную отсрочку. А длительные и сравнительно большие неплатежи грозят уже банкротством и вполне возможно, что полной потерей бизнеса. Ведь в соответствии с п.2 статьи 3 и п.2 статьи 6 ФЗ от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» возбуждение дела о банкротстве возможно уже при просрочке выполнения своих обязательств на 3 месяца на сумму более 100 000 руб. А если ваш бизнес действительно доходный, то могут найтись охотники прибрать его к рукам, или не очень честные конкуренты могут воспользоваться шансом, если и не совсем убрать вас с рынка, то хотя бы на время парализовать работу вашей организации. Так надо ли предоставлять им такой шанс?

Все контролируемые параметры определяют финансовое состояние организации. Финансовое состояние — важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия в своем бизнесе, его

потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени обеспечены экономические интересы самого предприятия, его владельцев и акционеров в сфере финансовых и иных отношений. Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Определение его на ту или иную дату отвечает на вопрос, насколько правильно предприятие управляло собственными финансовыми ресурсами и привлекало сторонние, в течение определенного времени. От хорошего или плохого финансового состояния предприятия зависит степень его экономической, инвестиционной привлекательности для акционеров, поставщиков, покупателей, банков и т.д., имеющих возможность выбора между данным предприятием и другими предприятиями, способными удовлетворить тот же их экономический интерес.

Мониторинг финансового состояния организации можно проводить на регулярной ежедневной (еженедельной, ежемесячной) основе используя для этого внедренные на предприятии системы сбора и анализа учетной информации, а можно проводить на основании данных бухгалтерской отчетности один раз в квартал (год).

Внедрение больших информационных систем в компаниях, где генеральный директор контролирует все бизнес процессы максимум через одного человека, чаще всего бывает нецелесообразным. Поскольку руководство и так постоянно располагает всей необходимой информацией для контроля за деятельностью организации, а внедрение больших систем требует как минимум дополнительного штата сотрудников, не считая капитальных вложений по приобретению и настройке таких систем. В таких организациях, численностью, как правило, до 100 человек, хотя это число очень приблизительно и зависит и от структуры бизнеса и от сферы деятельности и от многих других параметров, управление и контроль за финансовым состоянием осуществляется, как правило, на интуитивном уровне, который основывается на владении полной информацией по ситуации в организации и чаще всего научный подход не применяется.

В средних и крупных компаниях без внедрения соответствующих систем не обойтись. В таких компаниях руководство не может обладать всей информацией по деятельности компании и контролирует их деятельность через задание определенных базовых параметров и критериев (ликвидность, минимальная рентабельность, оборачиваемость и т.д.). Под эти базовые параметры составляются различные бюджеты компании и уже на регулярной основе происходит контроль выполнения бюджетов и, соответственно, и соблюдения заданных параметров.

# **1. Ликвидность**

## ***1.1. Расчет коэффициентов ликвидности***

Начнем мы, пожалуй, с одного из самых главных параметров — ликвидности. Ликвидность характеризует способность организации в установленные сроки и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. Для оценки ликвидности организации используются три относительных показателя ликвидности, которые различаются между собой теми ликвидными средствами организации, которые рассматриваются в качестве покрытия ее краткосрочных обязательств.

.....

Большое влияние на коэффициенты ликвидности оказывает структура дебиторской задолженности. Одной из характеристик кризиса является большой поток неплатежей. Соответственно, прогнозировать, что организация получит всю дебиторскую задолженность в таких условиях весьма оптимистично. В целях расчетов коэффициентов ликвидности мы бы советовали провести инвентаризацию всей дебиторской задолженности и разбить все долги условно на четыре категории:

.....

## ***1.2. Рекомендации по улучшению ликвидности на предприятии***

### ***1.2.1. Корректировка маркетинговой политики***

В процессе своей деятельности организация в целях поощрения, получения дополнительных конкурентных преимуществ, увеличения своих продаж разрабатывает маркетинговую политику, которая предусматривает различные формы сотрудничества с различными группами потребителей. Для различных покупателей могут быть предусмотрены различные цены, различные условия расчетов за поставленную продукцию, различные минимальные и максимальные партии, различные права по реализации продукции организации на соответствующих территориях и т.д.

.....

### ***1.2.2. Работа с «проблемными» долгами***

Немаловажным аспектом работы с дебиторской задолженностью является работа с так называемыми «проблемными» долгами. К «проблемным» долгам в условиях кризиса мы бы советовали относить любые долги, срок оплаты по которым уже истек. Здесь хорошо бы разделить всех покупателей на 2 большие группы: стратегические и остальные.

.....

### ***1.2.3. Управление запасами***

В целях оценки ликвидности предприятия, поскольку запасы участвуют в расчете коэффициента текущей ликвидности, необходимо понимать, что в условиях кризиса ликвидность запасов значительно снижается. То, что в стабильной ситуации можно по хорошей стоимости и достаточно быстро реализовать, в кризисной ситуации может оказаться никому не нужным и с огромными скидками.

.....

### ***1.2.4. Ускорение оборачиваемости активов***

Еще одним, достаточно важным, фактором, влияющим на ликвидность организации является эффективная работа со всеми ее активами.

## 2. Финансовая устойчивость

### 2.1. Расчет показателей финансовой устойчивости

Еще одним показателем состояния организации является ее финансовая устойчивость — степень независимости от кредиторов. Финансовая устойчивость организации характеризуется структурой баланса, а также финансовыми результатами ее хозяйственной деятельности. Финансовая устойчивость организации зависит от ее способности обеспечивать стабильное превышение доходов на расходами (получать прибыль), от соотношений производственных запасов и величины собственных и заемных источников их формирования, а также от соотношений между собственными и заемными источниками пассивов организации. Финансовая устойчивость организации формируется в процессе всей ее производственно-хозяйственной деятельности и является одним из главных компонентов общей устойчивости предприятия.

Структура баланса отражает активы организации, а также источники их формирования. Укрупненно, состав активов организации и источников их формирования (пассивов) представлен в таблице №4.

Табл. 4

Активы	Пассивы

.....

### 2.2. Прогнозирование банкротства.

Помимо простого расчета коэффициентов и отслеживания их динамики при анализе финансовой устойчивости организации хорошо бы и рассматривать ее состояние с точки зрения вероятности наступления неплатежей — банкротства. А в условиях кризиса это тем более важно. Поскольку такой анализ сможет вовремя остановить вашу организацию от взаимоотношений с контрагентом, платежи от которого с большой долей вероятности вы так и не дождетесь. В связи с важностью оценки вероятности наступления банкротства во всех странах экономисты пытаются строить различные модели, которые позволяли бы своевременно предсказывать надвигающиеся для организации трудности. использование таких моделей важно не только для потенциальных кредиторов компании, поскольку это помогает им оценивать риски невозврата вложенных ими средств, но и для менеджмента самой организации. Раннее диагностирование вероятности банкротства позволяет менеджменту организации заблаговременно предпринимать определенные действия для его недопущения.

.....

## 2.3. Рекомендации по пересмотру кредитной политики

Разрабатывая стратегию привлечения заемного капитала, необходимо отдавать себе отчет, что дополнительно привлеченные денежные средства приведут и к увеличению расходов в виде процентов за их использование. С другой стороны организация, привлекая дополнительные средства, имеет возможность увеличить свои доходы. Поэтому решению о привлечении заемных средств на платной основе должен предшествовать глубокий анализ структуры и стоимости капитала, а также доходности деятельности организации.

.....

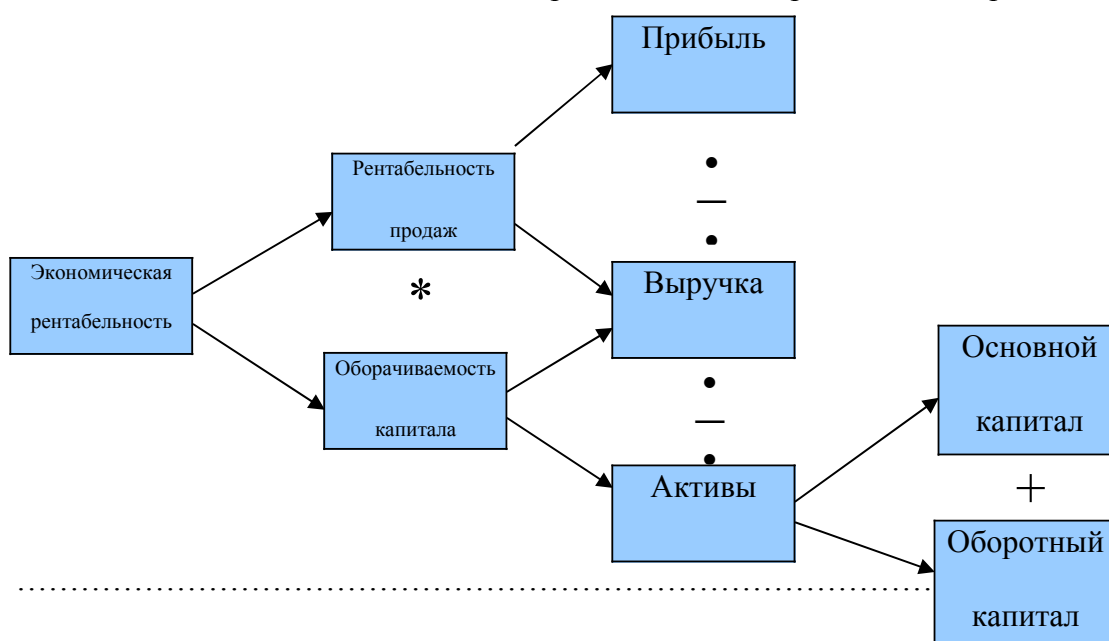
## 3. Эффективность работы организации

### 3.1. Расчет и анализ эффективности работы предприятия

Основной целью создания и работы коммерческой организации является зарабатывание прибыли. Поэтому анализ того, сколько зарабатывает организация и как эффективно она использует для этого находящиеся в ее распоряжении ресурсы является одним из важнейших в оценке состояния организации. Прибыль организации — это и ее финансовая устойчивость, и возможности дальнейшего развития и дивиденды учредителей. Организация конечно может иногда работать в убыток. Например, сразу после создания пока не вышла на стационарный режим работы, или из-за сезонного фактора, или из-за длительного цикла производства продукции. Однако такие временные убытки должны носить именно временный характер и компенсироваться получением дальнейшей прибыли. Постоянный же убыток в работе организации приведет к уменьшению ее собственного капитала и, как следствие, к ее банкротству. В целях анализа прибыли и эффективности использования ресурсов организации используют расчеты следующих коэффициентов:

.....

Более наглядно анализ экономической рентабельности представлен на рис. №1:





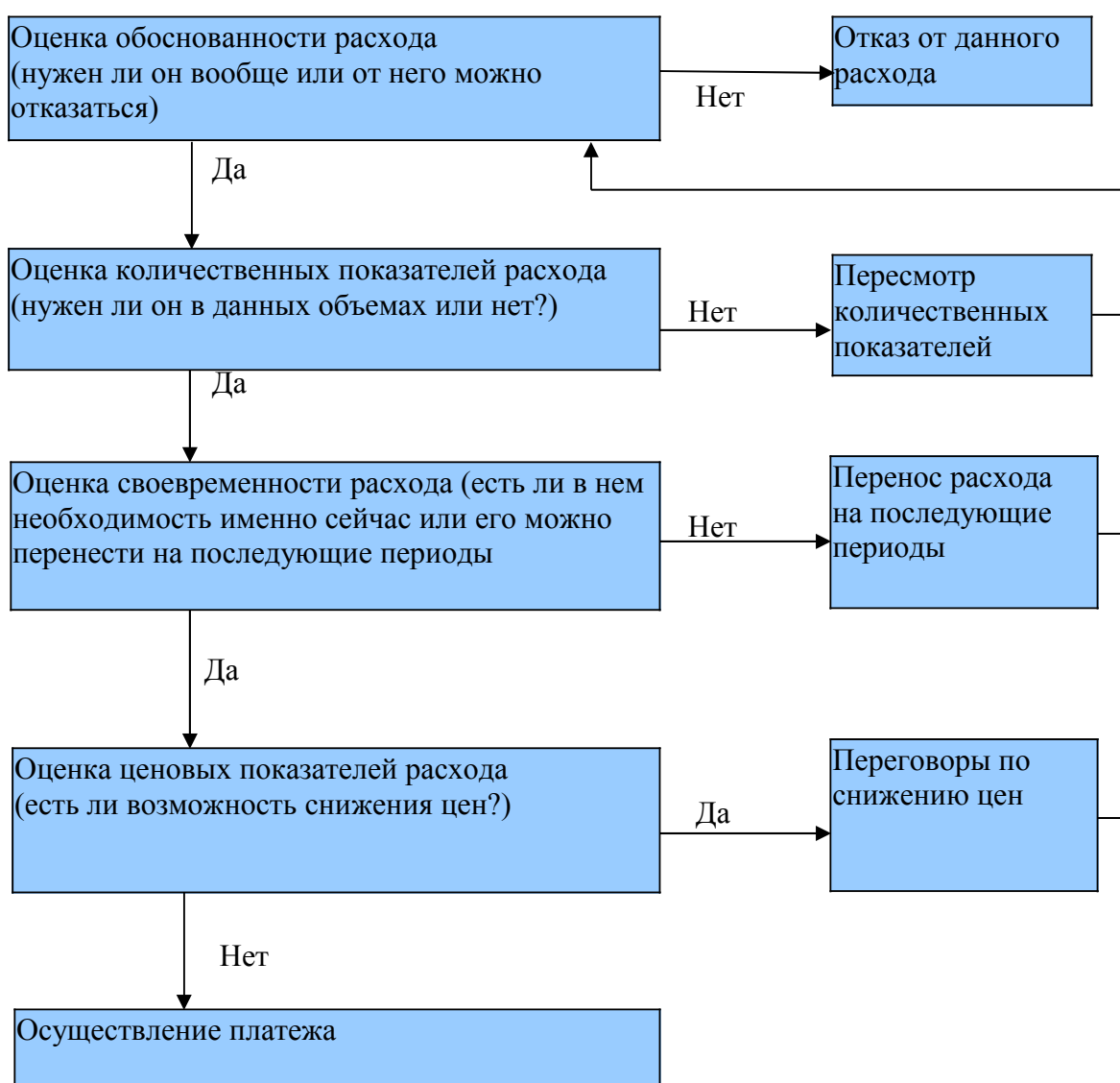
## 3.2. Рекомендации по повышению эффективности деятельности организации

### 3.2.1. Снижение затрат

Затраты, которые несет организация, можно рассматривать с двух различных точек зрения. Во-первых, расход это уменьшение экономических выгод в связи с выбытием активов организации. И поэтому естественно, что в случае кризисной ситуации в условиях падения продаж, первое что приходит в голову — это сокращение расходов организации. И это конечно правильно. Однако, если посмотреть на затраты немного с другой стороны, то становится ясно, что бездумное их сокращение может еще и усугубить ситуацию.

.....

Рис. 3



### 3.2.2. Перевод цен в у.е.

Очень многие организации у нас в стране сильно зависят от курса национальной валюты по отношению к доллару или евро.

### ***3.2.3. Расходы не для целей налогообложения***

В российском налоговом законодательстве существует достаточно много неопределенностей по вопросам отнесения расходов к расчету базы по налогу на прибыль.

.....

## **4. Инвестиционная деятельность**

### ***4.1. Методы оценки инвестиционных проектов***

### ***4.2. Анализ чувствительности***

### ***4.3. Рекомендации по пересмотру инвестиционной политики***

### ***4.4. Рекомендации по размещению временно свободных денежных средств***