

6. Актуальный взгляд на развитие учета, финансов и банковской системы в Российской Федерации: монография / под общ. ред. проф. И.А. Слабинской. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. 187 с.

Рекомендовано кафедрой  
экономики и организации  
производства БГТУ

канд. экон. наук, доцент

*Л.Н. Кравченко,*

магистрант

*А.А. Морозова*

Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ ПО ОЗДОРОВЛЕНИЮ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Своевременное обнаружение кризиса в деятельности предприятия является одной из важнейших задач в системе антикризисного управления. Выявление кризиса на ранних стадиях его развития дает руководству предприятия большие возможности по локализации кризисной ситуации, выходу из нее, и требует меньших затрат на осуществление мероприятий по оздоровлению экономики предприятия. Следует отметить, что антикризисная экономическая стратегия и программа оздоровления предприятия может осуществляться в условиях кризиса и, соответственно, после него.

В целом финансовое оздоровление предприятия представляет собой системную и целенаправленную деятельность по нивелированию кризисных явлений. Финансовое оздоровление – это трансформация и изменение принципов действия предприятия, направленные на оптимизацию управления, повышение эффективности производства, рост конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижение издержек производства и обращения, повышение показателей финансовых результатов и т.д.

В настоящее время одним из основных резервов уменьшения затрат во время кризиса принято считать массовое сокращение штата на предприятии. Однако это не всегда оправданно, так как имеет свои негативные

последствия. Альтернатива многочисленным сокращениям – проведение на предприятии анализа эффективности деятельности персонала.

Избитая фраза «кадры решают всё» уже не воспринимается всерьёз, но ведь, ни для кого не секрет, что на самом деле руководство предприятия ценит тех сотрудников, которые обладают достаточным уровнем знаний и любят своё дело. В тоже время, опираясь на статистические данные можно сделать вывод о том, что большинство собственников предприятий и руководителей высшего звена одной из основных антикризисных мер считают сокращение штата и, соответственно, увольняют квалифицированных экономистов, юристов, бухгалтеров, программистов, кадровиков и другой управленческий персонал. Зачастую участок работы, который «закрывался» уволенным сотрудником остаётся неконтролируемым, и в скором времени в результате увольнения опытных сотрудников руководство предприятия будет вынуждено принять других работников, скорее всего, на меньшую заработную плату и без должного опыта работы.

Как быть в данной ситуации? Ведь во время кризиса предприятие может быть неспособно выплачивать заработную плату всем работникам, находясь в тяжелом положении, при этом у предприятия будет увеличиваться кредиторская задолженность. Сокращение штата в этом случае, безусловно, необходимо, но к решению данного вопроса нужно подойти очень тщательно, предварительно рассмотрев все должностные обязанности и фактически выполняемый функционал каждого сотрудника, оценив экономическую эффективность его деятельности.

Кроме того, в данной ситуации, возможно, осуществлять мероприятия, связанные с экономией фонда заработной платы: сокращенный рабочий день (неделя) и т.п. Это более предпочтительный вариант, чем увольнение, тем более что административно-управленческий персонал в большинстве своем – женщины. В любом случае, к сокращению штата необходим взвешенный подход, ведь сохранив основной костяк грамотных, опытных сотрудников, способных заменить нескольких работников без опыта, можно не только снизить расходы на заработную плату, но и получить реальные, действенные предложения по оздоровлению экономики предприятия.

Многие крупные компании, которые даже в самые трудные кризисные времена остаются на плаву, прежде чем начать сокращение штата, проводят анализ эффективности своей деятельности, в ходе которого выясняется, насколько необходим тот или иной сотрудник или даже целое подразделение.

По результатам такого анализа для формирования общей картины нужно «нарисовать» новую антикризисную организационную структуру с иерархией, связями и функциями отделов, чтобы не получилось, что под-

разделение или сотрудник сокращены, а выполнять их обязанности некому. Кроме того, новая организационная структура позволит определить, можно ли функции какой-либо службы или подразделения передать на аутсорсинг (при этом предварительно следует рассчитать, насколько это будет выгодно).

Рассматривая список сотрудников и подразделений к сокращению, также важно помнить о том, что главной составляющей антикризисной программы на производственном предприятии должна стать жесточайшая экономия сырья и материалов, поскольку именно они, а не заработная плата, являются основной составляющей себестоимости продукции. Так, в настоящее время на некоторых производственных предприятиях сырье и материалы в общей себестоимости занимают от 75 до 90%. Контролем расхода сырья и материалов должны заниматься все, начиная с собственника предприятия и заканчивая рабочим в цехе. Мероприятия по экономии сырья и материалов помогут снизить себестоимость продукции, за счет роста конкурентоспособности увеличить продажи собственной продукции и позволят получить экономический эффект не в размере заработной платы трех сокращенных экономистов и двух бухгалтеров, а на порядок больше. Конечно, это более длительный и трудоемкий процесс, чем сокращение штата, но он необходим для выживания в условиях кризиса.

Следующим пунктом в антикризисной программе должна стать оптимизация транспортных расходов по доставке сырья и материалов. В первую очередь здесь необходимо установить контроль над расходом ГСМ собственным транспортом. С этой целью используются навигаторы, трекеры и топливные датчики на автомобилях и технике.

Если же автотранспорт наемный, задача логистов и коммерческой службы – найти автоперевозчика с оптимальными тарифами и хорошей репутацией. Проверка веса груза и соответствие фактического веса весу по документам – это также важнейшая задача отдела логистики. Естественно, следует не допускать наложения на организацию штрафов за простой автотранспорта, вагонов, контейнеров и т. д. При этом виновные должны нести полную материальную ответственность – и водители, допустившие перерасход ГСМ и логисты, по вине которых выплачен штраф. Бережливости и экономии будет способствовать, и лимит на запасные части.

Очень важен в условиях кризиса выбор поставщиков сырья и материалов. Он должен осуществляться с учетом трех факторов: цена, качество, дальность расстояния по доставке. Качество, как правило, влияет на расход сырья в производстве. Более дешевое сырье не только может расходоваться в больших количествах по сравнению с более дорогим, но и качество продукта при этом не всегда соответствует требованиям заказчика.

При выборе поставщика в условиях кризиса необходимо учесть и всячески «требовать» возможность отсрочки платежа, и чем она длительней, тем лучше: за это время предприятие сможет произвести продукт и реализовать его. Помимо этого, благодаря отсрочке платежа, предприятие получит больший процент дохода от вклада в банке.

Важным моментом антикризисной программы являются также продажи. Главной задачей в условиях кризиса становится не просто рост их объема, а увеличение объема продаж по предоплате или хотя бы без отсрочки платежа. Благодаря этому даже в кризис предприятие не останется без финансовых средств. Конечно, без скидок здесь не обойтись, но нужно помнить, что ниже себестоимости устанавливать цену, ни в коем случае нельзя. Поэтому нужен ежедневный контакт с экономистом по себестоимости и постоянный мониторинг рыночных цен. Задача экономиста по себестоимости – проверять все цены реализации на произведенную продукцию и отслеживать нерентабельные продукты. В политике продаж должна быть предусмотрена прямая зависимость оплаты труда менеджеров от факта поступления денежных средств от покупателей в кассу или на расчетный счет предприятия. В свою очередь на оплате труда менеджеров должна отражаться и рентабельность продаж.

Еще один важнейший резерв экономии финансовых средств на предприятии в условиях кризиса – энергосбережение. Расчет оптимального режима освещения, бережливое отношение каждого работника к расходованию электроэнергии и воды, использование энергосберегающих ламп и других различных недорогих современных технологий, позволяющих экономить энергоресурсы, – все эти меры в комплексе дают немалый экономический эффект в виде снижения финансовых затрат на электро- и теплоэнергию, воду.

Производительность труда – «больной» вопрос большинства российских предприятий и немалый резерв снижения себестоимости. Ликвидация простоев, соблюдение графиков планово-предупредительных ремонтов и грамотная кадровая политика, позволяющая удержать и привлечь высокопрофессиональных рабочих, помогут увеличить производительность труда на предприятии.

Таким образом, следует отметить, что каждому предприятию, оказавшемуся в кризисном положении, необходимо разрабатывать свою собственную антикризисную стратегию, направленную на оздоровление экономики предприятия. В тоже время необходимо иметь в виду, что в данной ситуации ведущая роль должна принадлежать работникам планово – экономического отдела. При этом планово – экономический отдел, имеющий в своем составе грамотных и инициативных специалистов, должен стать определенного рода «штабом», «мозговым центром» антикризисно-

го управления, нести ответственность за своевременное предоставление информации о всех слабых местах в деятельности предприятия, участвовать в разработке мероприятий по их устранению и осуществлять контроль за внедрением своевременных антикризисных мер.

В целом можно заключить, что выявление причинно-следственных связей возникновения кризисных ситуаций в экономике предприятия и разработка эффективного алгоритма действий по выводу его из кризиса позволит оптимизировать систему управления деятельностью предприятия и обеспечит наиболее рациональное и оперативное решение данной проблемы в условиях ограниченности финансовых и временных ресурсов.

#### Библиографический список

1. Кравченко Л.Н., Ходоренко Е.О.К вопросу повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия // Белгородский экономический вестник. 2017. №1 (85). С. 202–209.
2. Слабинская И.А., Кравченко Л.Н. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. 309 с.
3. Слабинская И.А., Кравченко Л.Н. Прогнозирование банкротства как метод оценки экономической безопасности организаций // Вестник Белгородского государственного технологического университета имени В.Г. Шухова. 2017. № 8. С. 195–199.
4. Кравченко Л.Н. Сценарии развития отечественной экономики // Актуальные проблемы экономического развития: сб. докл. Междунар. заочной науч.-практ. конф. Белгород: Изд-во БГТУ, 2015. С. 164–168.

Рекомендовано кафедрой  
бухгалтерского учета  
и аудита БГТУ