

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ,  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ,  
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ И  
ДРУГИМИ РЕСУРСАМИ В ЖЕСТКИХ  
КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Гусев Андрей Алексеевич

[gusevaa@yandex.ru](mailto:gusevaa@yandex.ru)

+79774477644

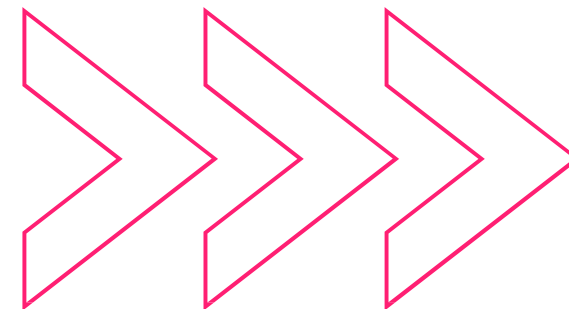


# УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В КРИЗИСНОЕ ВРЕМЯ

# Финансовая реструктуризация

**Финансовая реструктуризация** – это меры по улучшению структуры и состава баланса предприятия, упорядочению его активов, приведению баланса к нормальному состоянию по критериям рыночной экономики.

1. изменение структуры капитала
2. изменение кадровой структуры
3. изменение структуры имущества,



1. цель - изменение соотношения между собственными и заемными средствами
2. цель - изменение соотношения между различными категориями работников организации
3. цель - изменение соотношения между различными категориями активов организации



# Финансовая реструктуризация

*Особенности проведения финансовой реструктуризации в условиях кризиса*

Признак	Нормальное функционирование организации	Кризисное состояние организации
Характер реакции	Проактивный	Реактивный
Период	Ограничен программой развития	Период остаточной жизни организации
Ресурсы	Комплексная плановая замена ресурсов	Очаговые ресурсные инъекции
Качество финансового состояния	Нормализация обслуживания обязательств, в том числе по текущей деятельности.	Высокая вероятность неисполнения текущих обязательств
Потенциальное использование прибыли	Наличие возможности рефинансирования	Возможность рефинансирования существенно ограничена
Привлечение внешних ресурсов	Ресурсы ограничены потенциалом развития	Ресурсы ограничены масштабом кризиса



# Привлечение финансирования

- 1.Факторинг
- 2.Мезонинное финансирование
- 3.Государственные субсидии.



## Сочетает в себе признаки

Банковского кредита — срочность, возвратность, платность.  
Акционерного капитала — участие в росте стоимости бизнеса, наличие корпоративных прав



## Погашается в следующем порядке

Субординировано банковскому финансированию, имеет старшинство относительно акционерного финансирования



## Применяется в случаях

Финансирования роста бизнеса, сделок M&A, реструктуризации, выкупа акций, проектного финансирования, недостатка собственных средств

---

Управление финансами в жестких кризисных условиях





# Оценка инвестиций и инвестиционная политика

- политика выживания => резкое сокращение инвестиций
- политика экспансии (расширения) => продолжение инвестиционной деятельности



# Аутсорсинг и оптимизация затрат

Аутсорсинг (англ. «внешний источник») – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильной деятельности внешним подрядчикам.

Пример:

Исследование Deloitte показало, что к наиболее частым причинам использования аутсорсинга относятся:

1. снижение затрат
2. уделение большего внимания основному бизнесу
3. решение проблем с производительностью
4. улучшение качества
5. доступ к пулу талантов
6. другие потребности бизнеса





# СООТНОШЕНИЕ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫБЫТИЙ



# Соотношение поступлений и выбытий

**Поступления** — это те деньги, что приходят в компанию: оплаты от клиентов, возвраты от поставщиков, взятые кредиты, субсидии.

**Выбытия** — это все платежи компании, например, за аренду, партию товара, работу сотрудников, — в общем, все, что уходит со счета.

В кризис может не выполняться главное условие: «Поступлений должно быть больше, чем выбытий. Тогда и остаток на счете на конец месяца будет положительным. А если наоборот, то компанию ждут кассовые разрывы».

Отслеживать поступления и выбытия можно по выписке с расчетного счета, с помощью отчета о движении денежных средств (ДДС) или на финансовой панели приборов.

# Соотношение поступлений и выбытий

Если выбытий больше чем поступлений — ситуация опасная. И если компания знает о ней заранее, например, увидела благодаря плану поступлений и выбытий, она может что-то с этим сделать: сократить часть текущих выплат, перенести выплату премий или попросить об отсрочке.

Здесь, как и с остатком на счете, важно следить, чтобы поступления были больше за счет оплат клиентов, а не кредитов. Иначе компания станет слишком закредитованной, и по сути, будет принадлежать уже не собственнику, а банкам и кредиторам.

# Соотношение поступлений и выбытий

Для того чтобы проанализировать состояние и движение собственного капитала, организации необходимо составить аналитическую таблицу. В таблице рассчитываются показатели движения капитала:

1) коэффициент поступления:

$$K_p = \frac{\text{поступило}}{\text{остаток на конец года}}$$

2) коэффициент выбытия:

$$K_v = \frac{\text{выбыло}}{\text{остаток на начало года}}$$

Анализируя собственный капитал, необходимо обратить внимание на соотношение коэффициентов поступления и выбытия. Если значения коэффициентов поступления превышают значения коэффициентов выбытия, значит, в организации идет процесс наращивания собственного капитала и наоборот.





# КАССОВЫЕ РАЗРЫВЫ И МЕТОДЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ

# Кассовые разрывы и методы их устранения

**Кассовый разрыв** — временный недостаток денежных средств предприятия для выполнения текущих платежей: оплаты товаров и услуг, выплаты зарплаты, уплаты налогов и т.п.

Если на некоторую дату выплат запланировано больше, чем плановый остаток денег на начало дня плюс плановые поступления в этот день, то планируемый остаток на конец дня отрицательный.

$[\text{Остаток на конец дня}] = [\text{Остаток на начало дня}] +$   
 $+ [\text{Поступления за день}] - [\text{Выплаты за день}]$

$[\text{Остаток на конец дня}] < 0$  — Кассовый разрыв

Управление финансами в жестких кризисных условиях



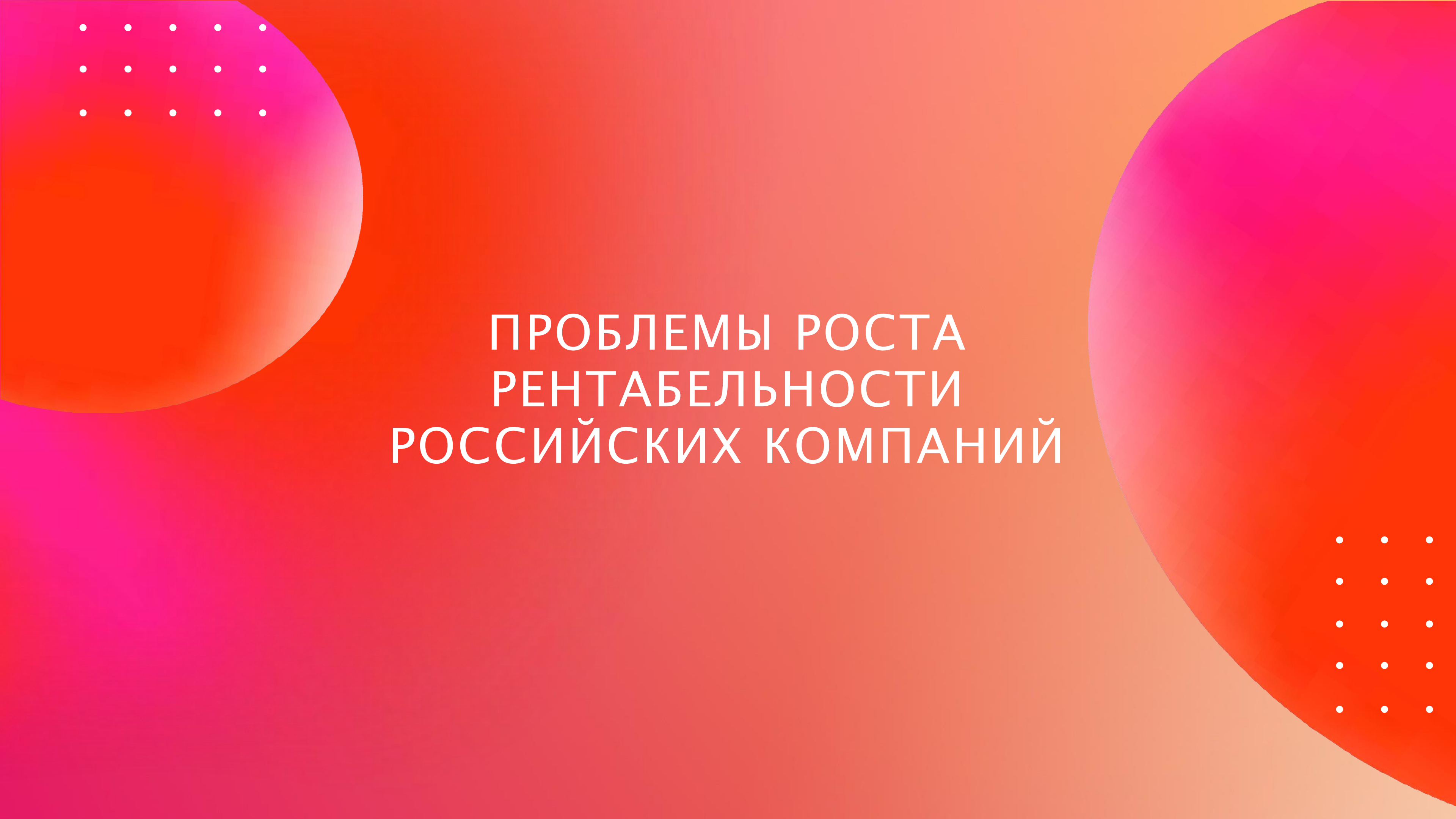


# Практические рекомендации по устранению кассовых разрывов:

1. Ускорить получение оплаты от покупателей:
    - Провести переговоры с несколькими крупными покупателями с целью получения предоплаты в счет будущих продаж. За это можно предложить дополнительную скидку.
    - Провести работу по получению существующей дебиторской задолженности. Если продукция поставлялась с отсрочкой оплаты, можно предложить одноразовую скидку за оплату ранее оговоренного срока.
  2. Отложить несрочные расходы.
  3. Отсрочить оплату поставщикам. При необходимости провести переговоры о предоставлении разовой отсрочки платежа.
  4. Взять кредит.
  5. Пролонгировать существующий кредит, т.е. пересмотреть график погашения существующего кредита, перенести платеж по кредиту на более поздний срок.
  6. Перекредитовать существующий кредит — заменить один кредит другим.
- Альтернатива пролонгации кредита.







ПРОБЛЕМЫ РОСТА  
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

# Уровень рентабельности и причины ее снижения

1. Согласно официальным данным Федеральной службы государственной статистики, средняя величина рентабельности проданных товаров (продукции, работ, услуг), российских предприятий за период 2013–2019 гг. составила **7,5%**
2. Возможные причины снижения рентабельности: рост курса валюты, из-за чего выросли расходы на производство, закрытие проектов, снижение спроса на товар, крупные вложения в новые активы и производство.



# Проблемы роста рентабельности

Снижение уровня рентабельности, вызванные внешними факторами можно подразделить на несколько групп:

- 1) вытекающие из процесса производства продукции;
- 2) проявляющиеся за счет конъюнктуры рынка;
- 3) связанные с общехозяйственными издержками;
- 4) вызванные воздействием инфляции.

Наиболее актуальными тенденциями в российской экономике на данный момент являются: труднопреодолимая конкуренция, монополизация и инфляционные скачки

Общая тенденция, характерная для нынешней экономической ситуации, по заключениям зарубежных специалистов, такова:

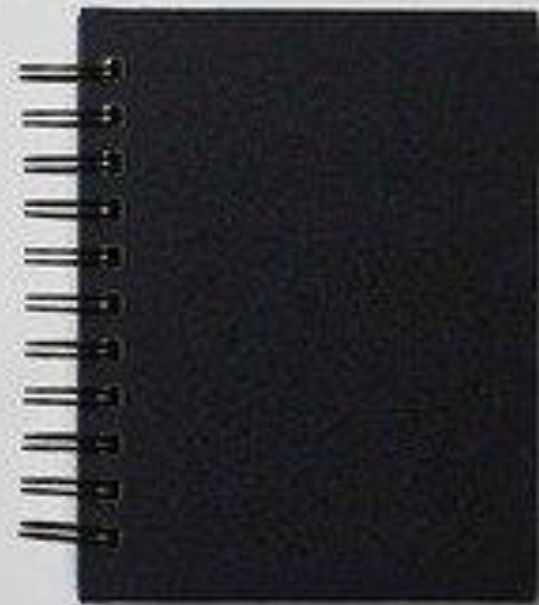
С ростом монополизации рынка рентабельность предприятий снижается. Снижение рентабельности происходит потому, что рост монополизации сопровождается резким расширением размера предприятия, что в свою очередь влияет на его фондовооруженность.





# Проблемы роста рентабельности

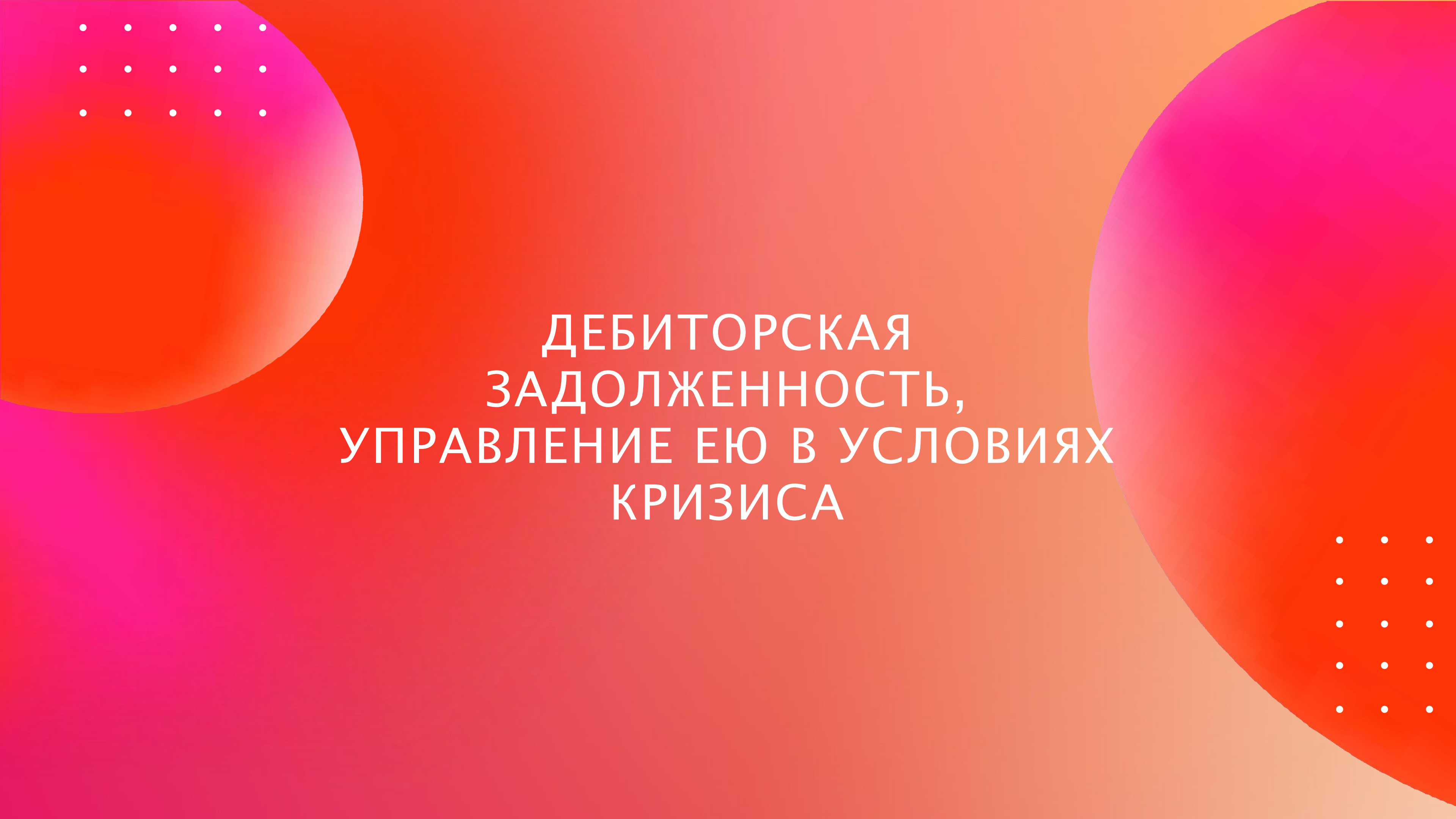
- В условиях конкуренции увеличение выручки возможно за счет снижения косвенных затрат, использования режима экономии при одновременном поддержании качества продукта производства. Эффективное использование ресурсов оказывает прямое влияние на структуру себестоимости и доходы. Однако не стоит и забывать о репутационном имидже: использование прогрессивных, но дорогих материалов в производстве может принести большую выручку, чем применение дешевого и вредного сырья.
- Высокий уровень инфляции оказывает отрицательное воздействие на рентабельность предприятий и экономическую ситуацию в целом. Происходит обесценивание активов, возрастает доля материальных затрат, а плановые расчеты, направленные на повышение рентабельности не соответствуют реальным возможностям, которые предприятие могло бы использовать, например, для осуществления капиталовложений. Также стоит отметить, что с ростом инфляции резко падает покупательная способность населения и потенциальных заказчиков, что в свою очередь снижает объем продаж и заключенных сделок. Однако, для компаний, имеющих задолженность или получивших беспроцентные ссуды и кредиты, инфляция будет крайне выгодным явлением.



# Пути преодоления низкой рентабельности

- Способами увеличения рентабельности предприятий являются:
- расширение объема продаж,
- повышение цены на производимую продукцию (товары, услуги),
- диверсификация производстве.
- Данные методы можно реализовать на предприятии путем ввода новых технологий и приемов маркетинга и управления. Обширное использование в производстве результатов научно-технического прогресса ведет к увеличению производительности общественного труда и снижению на этой основе стоимости единицы ресурсов, применяемые в производстве.





ДЕБИТОРСКАЯ  
ЗАДОЛЖЕННОСТЬ,  
УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА



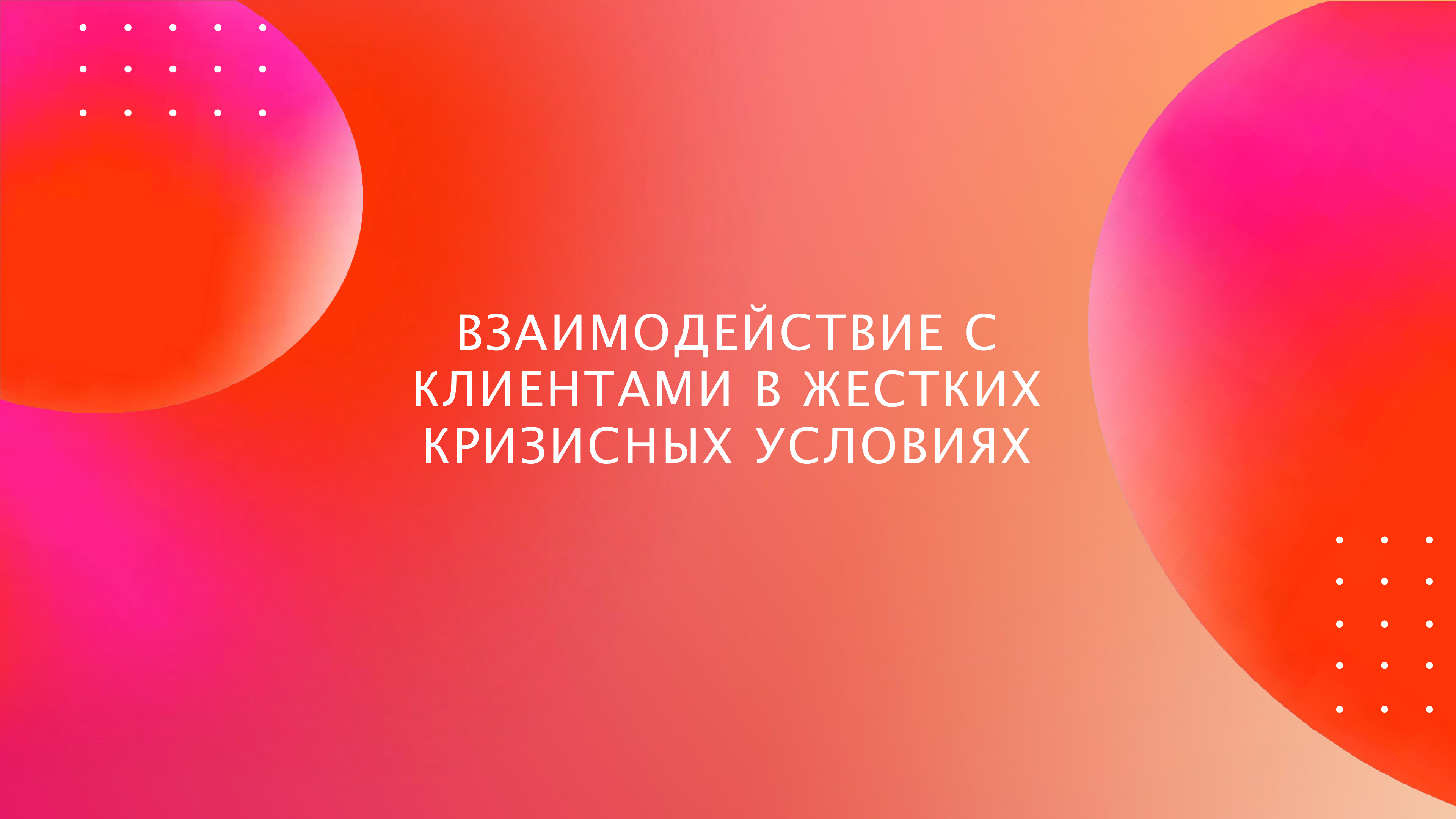
# Дебиторская задолженность, управление ею в условиях кризиса

В условиях всеобщего кризиса ликвидности действовать необходимо быстро, решительно, и последовательно. Ключ к успеху сейчас: настойчиво напоминать о возникновении задолженности с первого дня ее возникновения.

## ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР

1. В первый день, после плановой даты, когда компания должна была получить платеж, менеджер направляет клиенту письмо по электронной почте или по факсу (в зависимости от способа постоянной связи с клиентом) о том, что платеж не получен;
2. на третий день – менеджер звонит и напоминает лично о неполучении компанией ожидаемого платежа;
3. на пятый день – менеджер звонит, напоминает, просит объяснений;
4. на десятый день – менеджер пишет письменную претензию: мягкую, но решительную (лучше всего разработать шаблон для таких писем, чтобы избежать «мук творчества» у менеджеров);
5. на двенадцатый день – менеджер звонит и узнает, как решается клиентом вопрос по претензии;
6. на двадцатый день – менеджер отправляет более жесткую претензию (по заранее разработанному шаблону)
7. и так далее вплоть до обращения в суд.





ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С  
КЛИЕНТАМИ В ЖЕСТКИХ  
КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

# Взаимодействие с клиентами в жестких кризисных условиях

- 
- Дифференциация
  - Продуктовая политика
  - Реклама и продвижение



# Дифференциация

это процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров конкурентов, выявление привлекательных и выгодных для потребителя отличий товаров и(или) услуг.

1. Создание имени дифференцируемому объекту
2. Идентификация
3. Персонификация
4. Создание новых товаров, классов товаров
5. Дифференциация предложения

# Дифференциация в кризисных условиях

- 
- Как и в докризисной ситуации, требования к продукту остаются на таком же уровне.
  - Кризис может стать возможностью для бренда, чтобы дифференцировать его надежность и преданность клиентам.
  - Дифференциация предложения в кризис становится более жесточеным.

# Продуктовая политика

---

— это деятельность компании, направленная на расширение ассортимента, повышение эффективности производства и реализацию продукции.

- Расширение ассортимента.
- Обновление ассортимента.
- Уменьшение ассортимента.



# Продуктовая политика в кризисных условиях

- 
- Смена культуры потребления, импульсные покупки происходят реже.
  - Люди самостоятельно тратят больше времени на поиски того, что им нужно, меняется парадигма потребления.
  - Требования к продукции возрастают.
  - Люди от потребления уходят в сторону запасов, ждут окончания кризиса.

# Реклама и продвижение

—это комплекс маркетинговых действий, направленный на повышение узнаваемости бренда и его продуктов, увеличение целевой аудитории, а также стимулирование продаж.

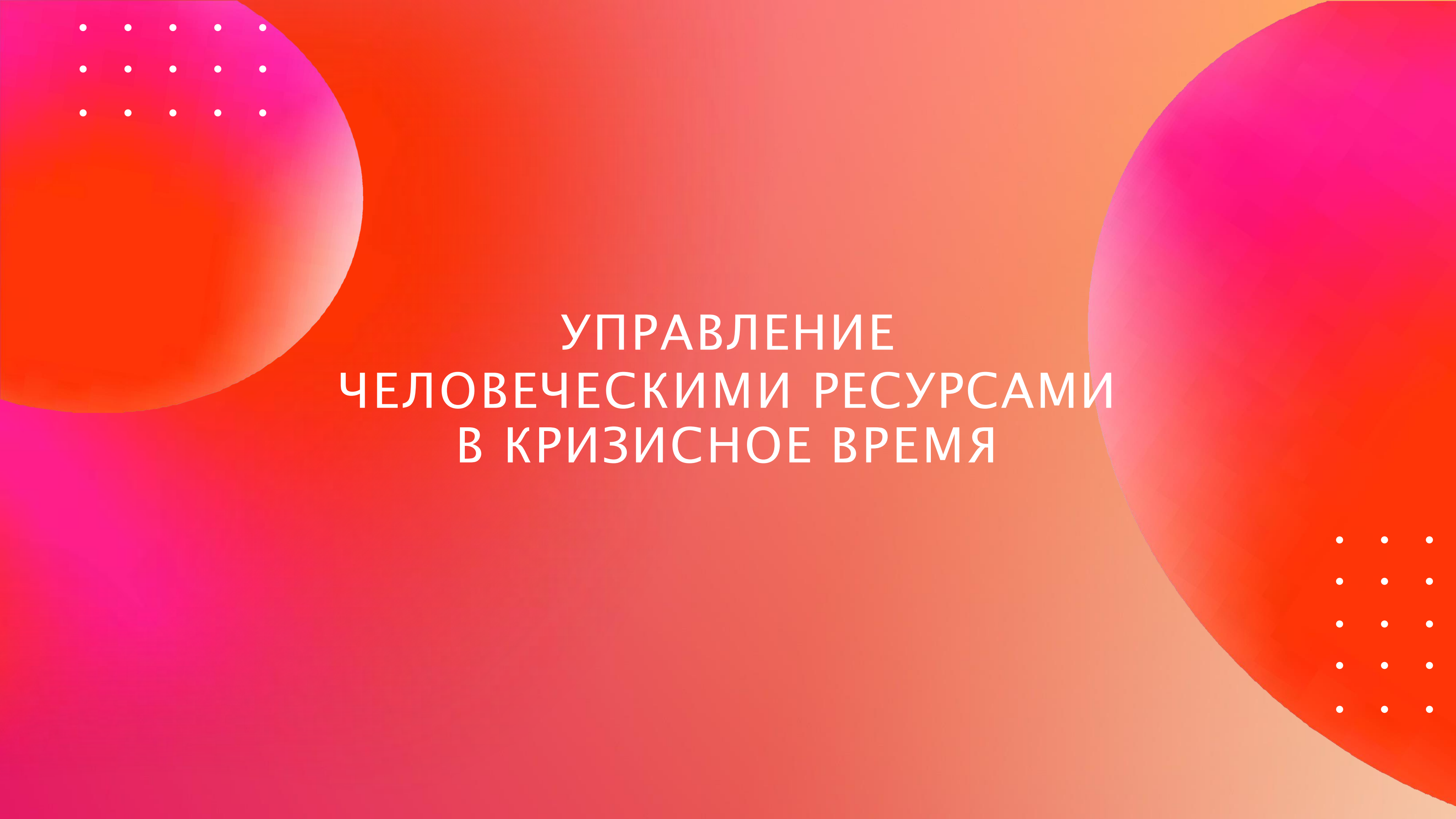
1. Стимулирование продаж
2. Реклама
3. Прямые продажи
4. Связи с общественностью

# Реклама и продвижение в кризисных условиях

---

- Таргетирование из социальных сетей смещается назад к старым методам продвижения.
- Больше внимание уделяется SEO продвижению, сайтам, контекстной рекламе.
- Значительно сокращаются расходы на создание контента, качество контента в кризисных условиях не должно становиться хуже.





УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
В КРИЗИСНОЕ ВРЕМЯ

# Критерии оценки эффективности персонала



Оценка персонала — это система четких показателей, по которым можно определить, соответствует ли человек занимаемой должности, достаточно ли он эффективен, какие стороны ему нужно «подтянуть», чтобы стать еще лучше.

# Основные критерии оценки персонала

- 
- Профессиональные навыки и знания
- Личностные характеристики
- КРІ
- Лояльность
- Способности к обучению и развитию
- + Специфические требования

# Обучение и рост организации



Персонал остается главной движущей силой организации, а его обучение — это не только меры, направленные на развитие компании в будущем, но также необходимое условие ее стабильного функционирования здесь и сейчас.

## СПЕЦИКА ПРОЦЕССА HR-УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА

1

снижение мотивации и вовлеченности сотрудников в процессы профессионального развития

2

сокращение бюджетов

3

изменения в планировании

4

неопределенность



# Обучение и рост организации



## **Планирование и бюджет**

В период изменений и кризиса планы, стратегические цели и бюджеты компании, ориентированные на развитие персонала могут значительно корректироваться. Что же может сделать менеджер в условиях высокой неопределенности?

**Во-первых, регулярно актуализировать планы** в соответствии с изменениями в стратегическом планировании, определять и пересматривать приоритеты: от чего на текущий момент можно отказаться?

**Во-вторых, проводить периодический мониторинг потребности в обучении** как среди руководителей, так и среди линейного персонала. На основе проводимых исследований корректировать планы и график обучений, ориентируясь в первую очередь на краткосрочное и среднесрочное планирование.

- в периоды изменений, кризиса рекомендуется уделять больше внимание запросы, поступающим от всех сотрудников.
- определить новые способы профессионального развития персонала в организации.

# Вовлеченность персонала на практике: методы

Компания	Методы вовлечения персонала	Преимущества	Недостатки
Тойота	Кружки контроля качества	<ul style="list-style-type: none"><li>- развитие сотрудников;</li><li>- постоянное совершенствование производственного процесса;</li><li>- сплочение сотрудников.</li></ul>	
Google	Индивидуальная нематериальная мотивация сотрудников	<ul style="list-style-type: none"><li>- заинтересованность сотрудников в производственном процессе;</li><li>- ответственные сотрудники.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- данный метод подходит не для всех предприятий;</li><li>- результат может быть неоправданным.</li></ul>
Zappos	Создание корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"><li>- заинтересованность сотрудников;</li><li>- поддержание позитивного настроения на рабочем месте;</li><li>- совершенствование производственных процессов.</li></ul>	

# Вовлеченность персонала на практике: методы

ПАО «Сбер-банк России»	Биржа идей	<ul style="list-style-type: none"><li>- объединение сотрудников всей страны;</li><li>- улучшение производственного процесса.</li></ul>	недопонимание со стороны сотрудников внутри корпоративной социальной сети
	Краудсорсинг	<ul style="list-style-type: none"><li>- информирование каждого сотрудника с нововведением банка в области экономики и менеджмента;</li><li>- заинтересованность персонала по актуальным темам банка;</li><li>- выявление профессиональных качеств сотрудников.</li></ul>	возможная малая активность со стороны сотрудников
	Бирюзовые организации	<ul style="list-style-type: none"><li>- самоуправление;</li><li>- целостность;</li><li>- эволюционная цель.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- сложный, долгий процесс внедрения данной системы;</li><li>- на первых этапах могут возникнуть недопонимание со стороны сотрудников.</li></ul>



# Принципы бирюзовой организации



## 1 ОТКРЫТИЕ

### Самоорганизация

Бирюзовые компании перешли от «пирамид» к «сеточке»: от жестких иерархий с контролем начальника к распределенной структуре и работе



## 2 ОТКРЫТИЕ

### Эволюционная цель

Миссия компании не навязана «сверху» и не вызывает отторжения. Она эволюционирует вместе с компанией, и люди сверяются с ней, когда нужно принять решение по работе.



## 3 ОТКРЫТИЕ

### Целостность

Сотрудники воспринимаются как личности, а не как инструменты. Должностная инструкция развивается под них, а не они под должностную инструкцию.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!