Управление в условиях кризиса

А.В. Смородкин, АО “Красный Октябрь”, Санкт-Петербург

Действия в условиях кризиса

- сохранение целостности предприятия, как юридического лица и налогоплательщика на первом этапе кризиса-1992-1997г.г. Действия предпринимаемые при этом заключались в оптимизации численности, усилении контроля над денежными потоками и их планировании, налаживании систематического анализа хозяйственной деятельности и принятии управленческих решений по объективным факторам, разделении затрат по видам производства и управлении ими.

- реструктуризация предприятия с намерением преобразования в компанию в 1997-1999г.г. Начиная заниматься реструктуризацией, мы не предполагали, что в конце прошлого года начнется более глубокий этап кризиса. Поставленные цели включали в себя:

децентрализация процессов принятия решений;

сокращение цикла "разработка-внедрение";

выравнивание рентабельности производств;

повышение ответственности руководителей за принимаемые решения. Внутренняя причина кризиса - безответственность, причем в самых разных проявлениях. Инженер, допустивший ошибку в документации или в расчете, должен ее исправить в соответствии с действующей на предприятии системой изменений - указав причину, много времени тратится на выкручивание из этой ситуации, лишь бы не снизили премию. Все потраченное на это время – рабочее и разделив его на 170, получаем число лишних людей, а причина этого - безответственность;

сокращение косвенных расходов (бесцеховая структура производств - в каждом производстве по 3-5 цехов численностью100человек, а на участках не нужны такие цеховые службы, как экономические, технологические и т.д., из которых оставить одну, передав ее в аппарат производства; сокращение численности, экономия материальных ресурсов и т.п.).

При этом следует отметить, что все годы кризиса предприятие имело значительный удельный вес экспортных поставок и постоянно наращивало выпуск ТНП, доведя его до 42% в объеме ТП, предприятие сохранило свой технологический портрет. Показатели финансовой устойчивости, также находились в норме. За весь период с 1992 по 1998 г. предприятие постоянно имело значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской, а показатель Альтмана никогда не опускался ниже 1,1. (Показатели ликвидности не разбираю ввиду их лукавости, т.к. текущие активы оцениваются постатейно, но без разделения на ликвидную и устаревшую часть.)

Действия в условиях обострения кризиса

- остановились на половине пути, структурные изменения проведены, но структуры продолжают работать в составе Общества без хозяйственной самостоятельности. Отправить их на обвалившийся рынок нельзя, т.к. им надо немедленно сокращать косвенные расходы, сокращать прямые расходы, специализируя производство, а для этого нужны не только организационные, но и технические преобразования и деньги.

- разделение ОФ на имущественный комплекс и производство. Это приведет к сокращению затрат на освещение, отопление и т.п. на не участвующих в производстве объектах, позволит получать доход от сдачи в аренду или продажи.

- создание своего КБ, т.к. разваливаются НИИ и ОКБ (финансирование КБ из бюджета и частично из прибыли).

- внедрение элементов контроллинга и строгого управления затратами и движением денежных средств (анализ отклонений и информационное обеспечение на основе анализа, анализ бюджетов и финансовых планов производств).

- введение предельных норм-лимитов по статьям и элементам себестоимости (в экономической службе создано бюро лимитирования затрат, которое устанавливает лимиты не только в рублях, но и в натуральных единицах) это одно из трудных мест управления, т.к. трудно определить где кончается волюнтаризм и где начинается технически обоснованное снижение потребления ресурсов. К примеру, достаточно просто рассчитать расход электроэнергии на освещение или технологическое потребление на постоянном в течение рабочего времени уровне, трудно - при переменном во времени потреблении. Надо вносить дополнения во все технологические процессы механической обработки, для нас это десятки тысяч рассчитанных изменений.

- уменьшение горизонта планирования, оперативной (управленческой) отчетности и соответственно анализа, новая версия программных продуктов фирмы "АЛЬТ" позволяет менять его от недели до года, а нам и нужна неделя, наиболее оптимальный горизонт для принятия управленческих решений в современных условиях.

Разработка и реализация плана антикризисных действий.

План существует с конца прошлого года и включает в себя следующие основные моменты:

- сосредоточение собственных средств в наиболее надежных банках, пока в наиболее надежных российских, но лучше в филиалах зарубежных;

- жесткая сбалансированность доходов и расходов, т.е. сразу после получения денег их расход в т.ч. на нужды, которые можно сэкономить в будущем, т.е. можно и нужно идти на создание запасов, которые будут востребованы подчас через несколько месяцев;

- объединение инструментального и цеха нестандартного оборудования в комплекс подготовки производства для сокращения численности управленцев и для сокращения сроков подготовки производства, а то приходится ждать или фрезы или сложного испытательного стенда.

- освобождение складов на других территориях и передача их в аренду или продажа так мы освобождаем площадку в "Торфах" которой пользовались десятки лет, но сейчас можем обойтись без нее.

- при временном недогрузе на отдельных производственных участках – немедленная отправка незанятых в вынужденный простой с оплатой 2/3 тарифа или оклада. Состав заработной платы при этом – мало изменяющийся тариф, но увеличенные надбавки за профессиональное мастерство, при этом у обладателей т.н. "ноу-хау", а это около 15% основных производственных рабочих – высочайших специалистов, надбавки многоуровневые: из фонда начальника участка; из фонда директора производства и из фонда генерального директора. Система премирования стала предусматривать кроме объемных показателей (темпов роста), такие, как "превышение доходов над расходами" и "соблюдение удельных норм расхода ТЭР";

- укрупнение централизованных производственных, технических, планово-учетных подразделений и преобразование их в службы с сокращением персонала~ на 15-20%.

Разработка прогноза влияния внешних экономических факторов на показатели ОАО и реальную зарплату.

В зависимости от ситуации было несколько вариантов таких прогнозов, привожу один из них к счастью не сбывшийся (см. приложение). Все прогнозы состояли из 4-х частей: фактор, последствия для ОАО, намечаемые действия, фактические действия. Теперь в связи с тем, что правительство в настоящее время не предпринимает резких движений, которые могут усугубить ситуацию, такой прогноз уже два месяца не делается.

Ситуацию, которая сложится после кризиса спланировать очень сложно, так как это требует многофакторного анализа не только экономической составляющей, но и политической, социальной и пр.

Предприятие будет стремиться, как можно дольше сохранить технологические составляющие, присущие сегодняшнему производственному процессу. Но расширение номенклатуры производимых товаров и услуг будет продолжаться.

Прогнозируемый сегодня план производства до 2005г. (с использованием программного продукта "Альт-Прогноз") позволяет более точно расставить приоритеты и ориентиры. Такие прогнозные планы нужны, особенно с учетом того, что мы стараемся самостоятельно проводить весь комплекс работ от разработки до серийного выпуска.

Как уже отмечалось выше, роль анализа деятельности предприятия в условиях кризиса только повышается, поэтому следует отметить, что существующие системы анализа финансового состояния предприятий, основаны на анализе баланса. Но одного баланса и ф.2 недостаточно т.к. в активе имеются данные об общей оценке товароматериальных ценностей, незавершенного производства и основных фондов, а в этой оценке все вместе и ликвидные активы и неликвидные. Необходимо в анализе предусматривать этот недостаток и разделять ТМЦ и НЗП на ликвидную и неликвидную части и освобождаться от излишков ОФ.