

МОНИТОРИНГ ИЗДЕЖЕК КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Присущие современной экономике динамизм, неопределенность, риск и многофакторность усиливают вероятность несоответствия финансово-хозяйственных характеристик деятельности предприятия параметрам окружающей среды, вызывающим на предприятии кризисные ситуации. Это усиливает требования к системе управления предприятием, требуя новых подходов к ее организации, методам и инструментам.

На практике параллельно используются две системы: обычного менеджмента (управления в устойчивых, нормальных условиях) и антикризисного управления. Под последним в одних случаях понимают управление предприятием в условиях общего кризиса экономики, в других — управление в преддверии банкротства. Также связывают это понятие с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства¹. В современных условиях точное его понимание должно отражать системный подход, базирующийся на представлении о предприятии как об открытой социально-экономической системе, учитывающей неразрывность внешней и внутренней среды.

Тогда антикризисное управление следует рассматривать как комплекс мероприятий — от предварительной диагностики потенциальных кризисных изменений до методов по преодолению реального кризиса. Антикризисное управление — это система управления предприятием, которая носит комплексный, системный характер и направлена на выявление, предотвращение и устранение неблагоприятных для бизнеса явлений. Здесь должен быть задействован весь потенциал экономического и финансового анализа, современного менеджмента, разработка и реализация специальной программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, в т.ч. при опоре на собственные ресурсы².

Антикризисное управление включает две подсистемы. Подсистема преодоления кризисных ситуаций традиционна в теории антикризисного управления. Она реализуется, когда кризис на предприятии уже возник.

Кризисные ситуации более эффективно и менее затратно предотвращать, а не ликвидировать. Для этого необходима другая подсистема антикризисного управления, которая находит применение в момент еще не наступившего кризиса. Она реализуется постоянно с целью своевременного выявления возникающих негативных тенденций и активации мер по предотвращению их развития. Универсальные инструменты, которые можно использовать для предотвращения кризисных ситуаций на предприятии, известны: снижение издержек, стимулирование продаж, оптимизация капитала и денежных потоков, работа с дебиторами, реструктуризация кредиторской задолженности.

Предупреждающее антикризисное управление включает следующие этапы³:

- антикризисный мониторинг — углубленный, расширенный контроль за деятельностью предприятия, нацеленный на своевременное выявление и оценку негативных явлений;
- диагностика предприятия — методы и процедуры распознавания кризисных ситуаций и постановка диагноза анализируемого объекта (финансы, маркетинг, производство, техника и технология, менеджмент, стратегия, конкурентоспособность);
- разработка и проведение действий по устранению возможных причин возникновения кризисной ситуации.

Ядром предупреждающего антикризисного управления является мониторинг состояния предприятия и распознавание кризисных явлений в следующих сферах: финансовое состояние предприятия, маркетинг, инвестиционная политика, управление персоналом, производственный менеджмент, финансово-экономический менеджмент, организационно-управленческие меры по ликвидации предприятия.

Не вызывает сомнения, что проблема издержек — одна из наиболее важных, поскольку их уровень, динамика и структура тесно связаны, с одной стороны, со всеми сторонами хозяйственной деятельности предприятия, вопросами планирования и организации процесса товародвижения, а с другой — с рентабельностью и финансовой устойчивостью предприятия.

Система управления издержками предполагает определенные функции, среди которых контроль остается особой стадией управленческого цикла. Специфика антикризисного предупреждающего управления — его постоянный характер, предполагающая встраивание его в систему текущего менеджмента. Тогда общая схема управления издержками с функциональной точки зрения выглядит следующим образом (рис. 1).

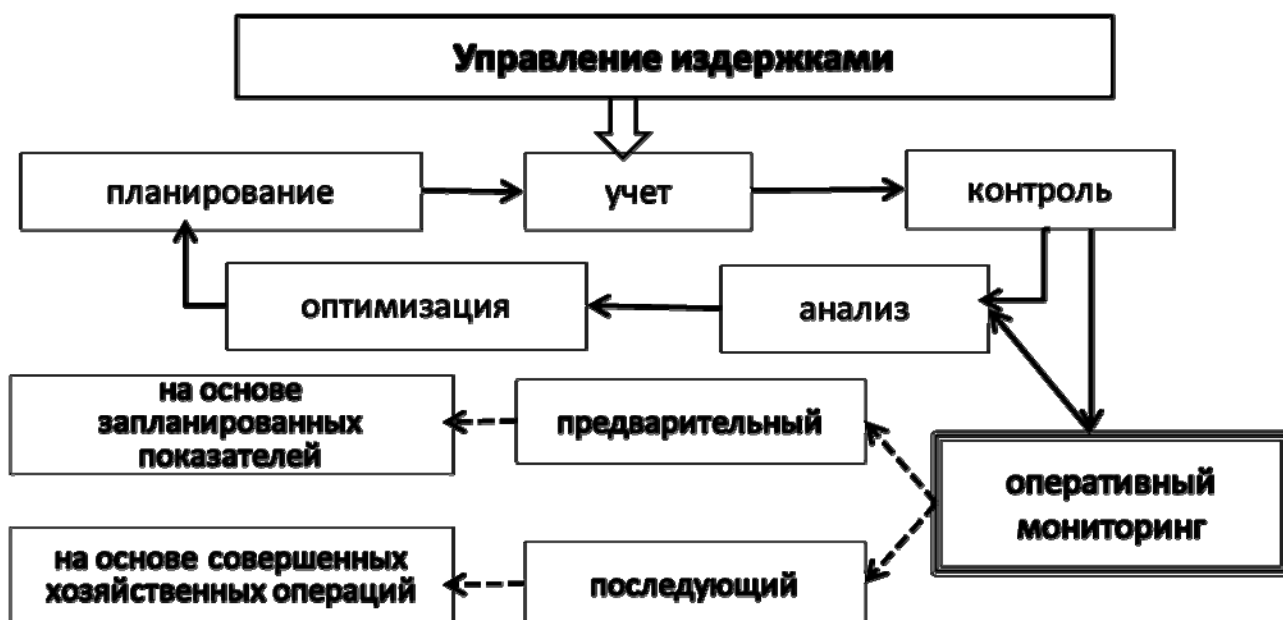


Рис. 1. Место мониторинга издержек в функциях управления издержками

Принципиальным следует считать выделение в качестве функции управления затратами не их сокращение, а именно оптимизацию. Поскольку любая деятельность генерирует определенные затраты, безоглядное сокращение последних может привести к нежелательному уменьшению реальной прибыли как главной цели деятельности любого предприятия. Под оптимизацией затрат в данном случае понимается процесс, результатом которого станет целе-

вое изменение выручки / прибыли / дохода, полученной на каждый затраченный рубль.

Оперативный мониторинг, в отличие от экономического анализа, — это постоянный контроль за определенным набором экономических показателей, предполагающий работу не только с плановыми и отчетными показателями, но с определением причин и разработкой мер как функцией анализа. Его цель — определить соответствие установленным нормам, соотношениям, тенденциям. Мониторинг издержек можно отнести к предварительному контролю и к последующему оперативному контролю. Предварительный мониторинг, решая задачу превентивной проверки плановой обоснованности издержек, будет направлен на предупреждение кризисных ситуаций, а последующий — на предотвращение их дальнейшего развития и усиления.

Главная проблема в организации эффективного мониторинга — выбор набора показателей, способных адекватно, объективно, исключая влияние взаимосвязанных факторов, улавливать негативные изменения в хозяйственной деятельности предприятия и служить индикаторами кризисного поля в сфере издержек.

Несмотря на множество работ в области контроля и управления издержками, в т.ч. в кризисной ситуации, система показателей эффективности издержек, мониторинг которых поможет на максимально ранней стадии предотвратить возникновение кризисной ситуации, отсутствует. Обычно индикаторы потенциального кризисного состояния связывают с финансовыми факторами, такими как финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность. В некоторых методиках, разработанных для оценки экономической безопасности предприятия⁴, для построения системы количественных и качественных показателей потенциального кризисного состояния предприятия выделены следующие группы индикаторов:

- индикаторы производства, например, динамика производства, реальный уровень загрузки производственных мощностей, доля НИОКР в общем объеме работ, конкурентоспособности продукции;
- финансовые индикаторы — объем портфеля заказов, фактический и необходимый объем инвестиций, рентабельность производства, просроченная задолженность, доля собственных оборотных средств;
- социальные индикаторы — уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом, задолженность по зарплате, потери рабочего времени, структура кадрового потенциала.

Ни одна из групп индикаторов не включает показатели, связанные с издержками предприятия. Именно поэтому надо найти показатели, которые характеризовали бы эффективность издержек, могли служить индикаторами формирующихся кризисных ситуаций на предприятии и через которые возможен оперативный мониторинг издержек.

В практике экономического анализа известен набор традиционных показателей для анализа издержек предприятия: абсолютные (общая величина текущих затрат на производство и реализацию продукции и их отдельных элементов), структурные (доля в общей величине затрат отдельных экономических элементов затрат, коммерческих расходов, постоянных издержек), относительные (издержкоемкость, материалоемкость, рентабельность издержек).

Все эти показатели можно разделить:

- на прямые, характеризующие отдачу и рентабельность издержек, и обратные, характеризующие издержкоемкость продукции;
- интегральные, которые в сводном виде учитывают общий уровень издержек и расход ресурсов предприятия (например, издержкоемкость, рентабельность производства), и частные, которые учитывают уровень использования отдельных видов ресурсов и затрат (материалоотдача, производительность труда).

Чтобы оценить качество управленческих решений и установить, когда издержки изменялись по типу прогрессивных, т.е. их рост был в большей степени, нежели выпуск продукции, предлагается использовать показатели, сформированные по аналогии с построением коэффициента эластичности. Как известно, коэффициент эластичности в общем виде характеризует, на сколько процентов изменится один параметр при изменении другого на 1% и рассчитывается как соотношение индексов роста обоих показателей.

Предлагаемая модель системы показателей основана на 5 экономических элементах затрат, формирующих себестоимость продукции. Система показателей мониторинга издержек включает частные и интегральные коэффициенты эластичности величины издержек по выпуску продукции. Использование обратных показателей при этом представляется более наглядным, чем прямых. Так, интегральный коэффициент эластичности издержек рассчитывается как отношение индекса изменения общей величины издержек к индексу изменения выпуска продукции за соответствующий период, а частный показатель эластичности, к примеру, материальных затрат — как отношение индекса изменения материальных затрат к индексу изменения выпуска продукции. Отметим, что для расчета предлагаемых коэффициентов эластичности в сфере издержек целесообразно использовать показатель не выручки от продаж, а стоимость произведенной продукции, с тем чтобы избежать влияния фактора изменения запасов продукции на складе.

Апробация теоретической модели показателей в сравнении с традиционными показателями была проведена на Воскресенском электромеханическом заводе (далее — ВЭМЗ), производящем электрооборудование для железных дорог. Выбор периода 2007-2009 гг. позволяет в наиболее явном виде оценить информативность традиционных и предлагаемых показателей в условиях реального кризиса.

На рис. 2 представлена поквартальная динамика частных показателей издержкостоемости.

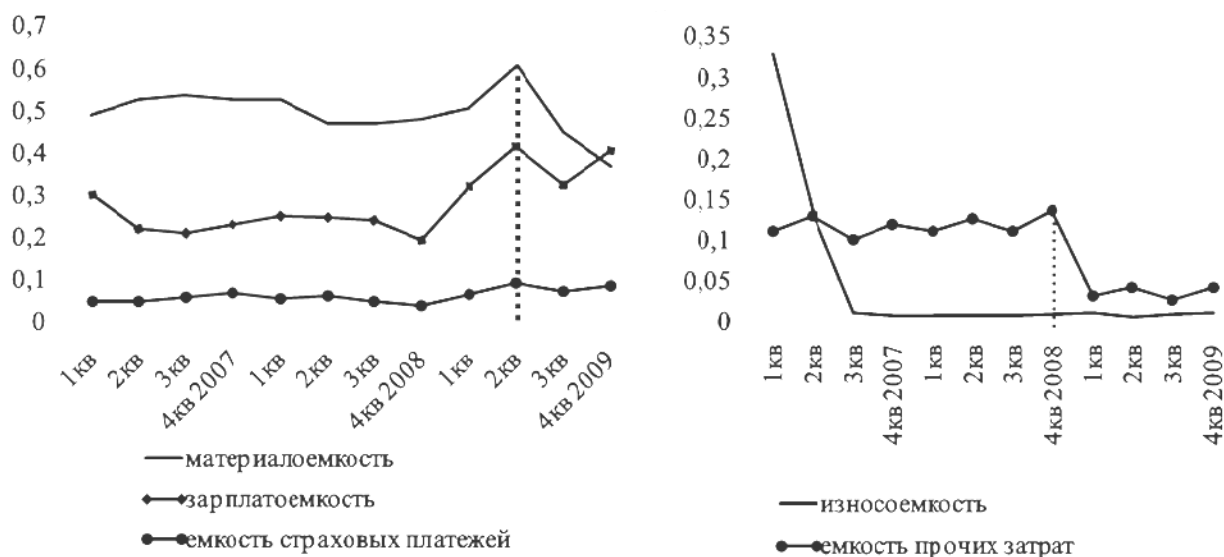


Рис. 2. Динамика частных показателей издержкостности за 2007-2009 гг.

Показатели отражают колебания по периодам всех групп издержек. При этом во II кв. 2009 г., когда происходило развитие кризисных явлений в экономике, показатели емкости основных групп издержек (материальных, на оплату труда и страховых платежей) достигли максимального за период анализа значения, хотя максимальный спад объемов производства на 53% произошел в I кв., тогда как во II кв. он составлял еще 34%. В практике управления это означает, что в I кв. 2009 г. на предприятии уже возникла необходимость существенного сокращения основных групп издержек. Однако адекватных мер не последовало, что обусловило скачек издержек. Причем в отмеченную динамику не вписывается изменение двух других показателей — наибольшее значение износоемкости было не во II кв. 2009 г., а в I, прочих затрат — в IV кв. 2008 г. Это отражает поведение этих издержек как постоянных и тот факт, что на их величину влияет непосредственно не операционная деятельность предприятия, а инвестиционная (движение основных фондов, их переоценка), финансовая (например, проценты по заемным средствам) и иные операции (например, пени партнерам).

На рис. 3 представлена поквартальная динамика предложенных частных коэффициентов эластичности издержек (вертикальной пунктирной линией обозначены периоды спада производства и значение соответствующего

индекса выпуска продукции). Их использование позволяет получить иную информацию.

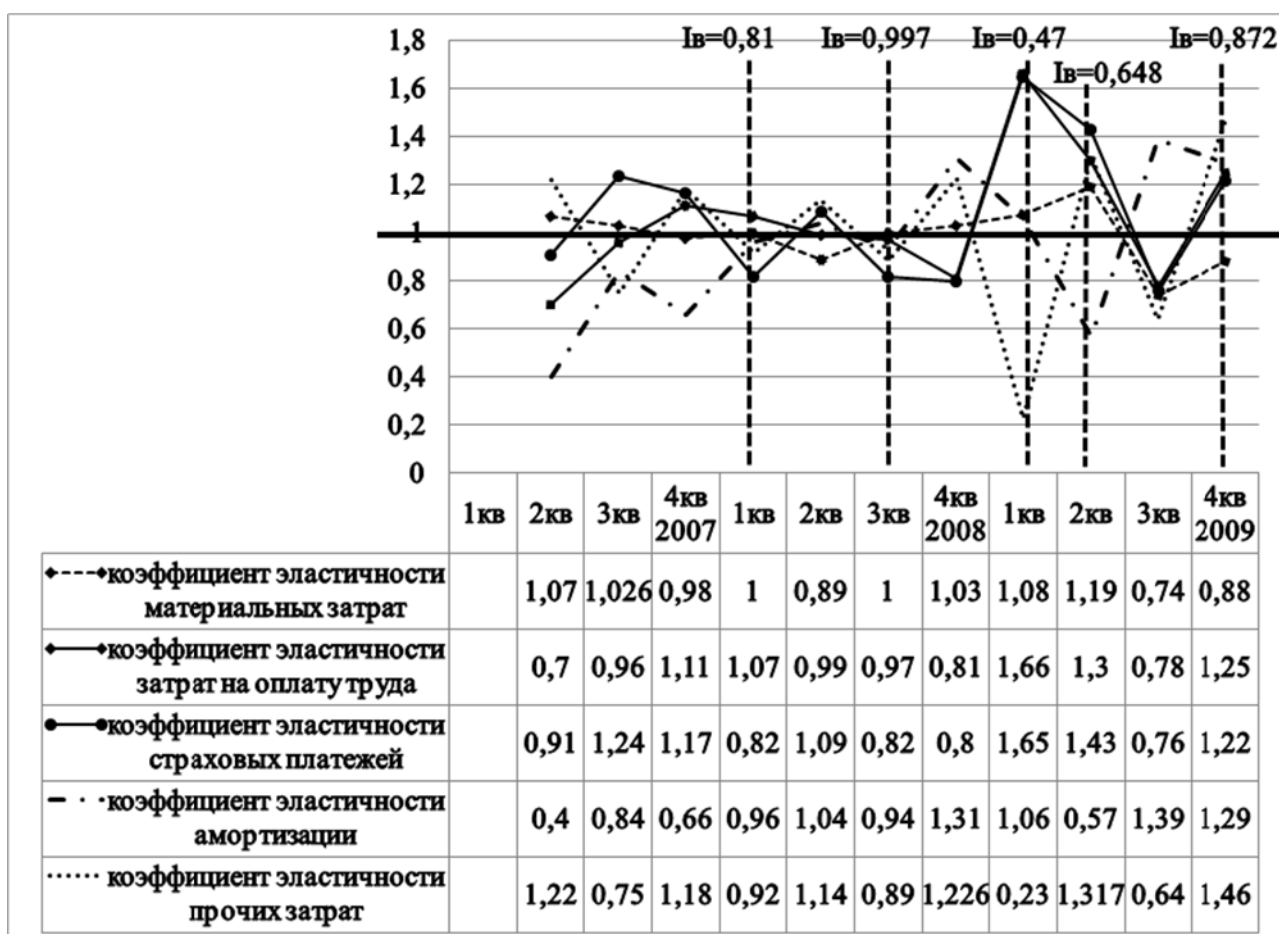


Рис. 3. Динамика частных показателей эластичности издержек

В период увеличения выпуска продукции предприятие допускало в большей степени рост, чем выпуск продукции, материальных затрат (II и III кв. 2007 г., IV кв. 2008 г.), затрат на оплату труда (IV кв. 2007 г.), прочих затрат (II и IV кв. 2007 и 2008 гг.), а также во II и IV кв. 2008 г., в III кв. 2009 г. снижалась эффективность использования основных фондов. В эти периоды коэффициенты эластичности были больше 1, т.е. для роста объемов производства на 1% требовалось увеличить эти издержки в большей степени, а тип их поведения характеризовался как прогрессивные издержки. Так, в IV кв. 2007 г. рост выпуска продукции на 1% потребовал увеличения затрат на оплату труда на 1,11%.

В период спада деловой активности значение данных коэффициентов отражает негативную ситуацию в случае, если они имеют значение меньше 1

(на графике значение показателей находится ниже прямой, отмечающей значение коэффициента эластичности 1,0). Это происходило, например, в отношении материальных затрат в IV кв. 2009 г.: при снижении выпуска продукции на 1% материальные затраты снизились только на 0,88%. Отслеживаемая информация полезна для принятия оперативных мер по предотвращению развития возникшей негативной ситуации.

Во-вторых, если из рис. 2 очевидно, что предприятие является материалоемким и именно в этой сфере должны быть в первую очередь сконцентрированы управленческие решения, то коэффициенты эластичности способны отразить результаты таких решений. К примеру, наибольший результат в снижении издержек в I кв. 2009 г. был получен от снижения затрат на оплату труда, поскольку коэффициент эластичности имел наибольшее значение 1,66. Прочие же затраты снизились только на 0,23% при снижении выпуска продукции на 1%.

Интегрированные показатели способны фиксировать временные точки наиболее негативных результатов в управлении издержками в целом (рис. 4). Так, во II кв. 2009 г. ВЭМЗ работал на принципе самокупаемости, поскольку издержкостоемость была равна 1, а наименьшее ее значение отмечалось в III кв. 2008 г., т.е. перед кризисом.

В 1-м квартале 2009 г. при максимальном спаде объемов производства (индекс роста составил 0,47), чувствительность издержек к управленческому воздействию, напротив, оказалась наименьшей (снижение выпуска на 1% вызвало снижение издержек только на 0,52%). Рост коэффициента до 0,93 к концу года отражает принятие менеджментом эффективных мер.

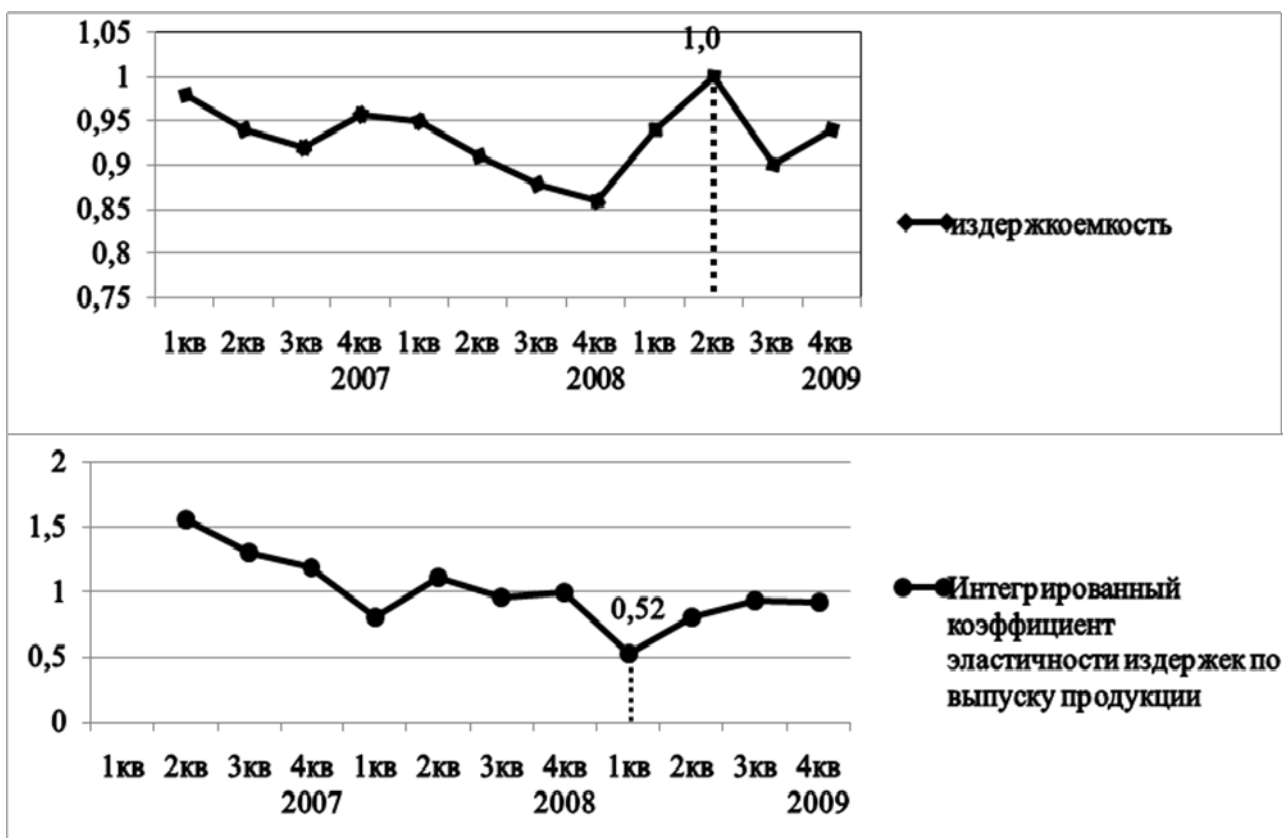


Рис. 4. Динамика интегрированных показателей издержкoемкости и коэффициента эластичности издержек

Рис. 4 отражает некоторое улучшение результативности управленческих действий за анализируемый период. Так, если в периоды роста деловой активности 1% прироста продукции требовал в I кв. 2007 г. 1,563% прироста издержек, то в III кв. 2009 г. — уже только 1,245%. В периоды ее спада наименьшее значение коэффициента эластичности было в I кв. 2008 г. (0,805), а в III и IV кв. 2009 г. он превышал 0,9.

Очевидно, что чем чаще проводится мониторинг, тем в более ранние сроки возможно выявить начало негативных изменений показателей и возникновение потенциальных кризисных ситуаций. Использование годовых показателей существенно искажает ситуацию, поскольку происходит сглаживание внутригодовых изменений, которые могут быть существенными.

Предложенный тип показателя может успешно использоваться в контроле за выручкой от продаж. Так, интегрированный коэффициент эластичности выручки (соотношение индексов выручки и издержек) характеризует чувствительность выручки к изменению издержек и показывает, на

сколько процентов изменится выручка при изменении издержек на 1%. Аналогично могут быть построены и частные показатели.

В рамках мониторинга издержек предложенные показатели дают возможность контролировать операционный денежный поток, в котором исходящий поток формирует оплата ресурсов, а входящий — выручку от реализации продукции, содержащей в своем составе прибыль от реализации продукции и амортизационные отчисления. Этот объект мониторинга важен, поскольку денежный поток выступает концентрированным выражением принимаемых решений, связанных с затратами предприятия, а дефицит денежных средств в течение определенного временного периода является сигналом о кризисной ситуации на предприятии.

Рост издержек влияет на величину оттока денежных средств по операционной деятельности, а также генерирует тот или иной объем выручки с определенным уровнем рентабельности и объемом амортизационного потока. Поэтому, построив систему денежно-поточковых коэффициентов эластичности (прямых и обратных, интегрированных и частных), возможно дополнительно оценить интенсивность формирования собственных финансовых ресурсов (операционной прибыли и амортизационных отчислений). Например, интегрированный коэффициент эластичности входящего операционного потока характеризует его чувствительность к изменению издержек и показывает, на сколько изменится входящий операционный поток при изменении издержек на 1%. Его уменьшение снижает способность текущих затрат генерировать операционный поток и собственные внутренние финансовые ресурсы.

В общем виде увеличение коэффициента эластичности издержек по выручке, означающее рост интенсивности исходящего денежного потока, либо снижение коэффициента эластичности выручки по издержкам в результате снижения интенсивности входящего операционного потока, приводит к более интенсивному сокращению чистого денежного потока. Следовательно, интенсивнее сокращаются и финансовые ресурсы предприятия. Взаимосвязь показателей эффективности издержек с состоянием денежного потока рас-

ширяет, таким образом, рамки применения предложенных коэффициентов эластичности. Кроме мониторинга издержек возможен мониторинг потенциальных кризисных ситуаций в сфере операционной деятельности (деловой активности) и в мониторинге денежного потока. Однако в данных управленческих целях необходимо выполнять ряд требований организационного характера: наличие необходимой информационной базы (поквартальной или ежемесячной), некоторое реформирование в сравнении с формой отчетности структуры денежного потока по текущей деятельности (он должен отражать движение денежных средств только по операционной деятельности и не включать, например, отток средств на выплату дивидендов).

Таким образом, предлагаемый подход к пониманию антикризисного управления позволяет представить его как целостную систему оперативного и стратегического управления, направленную не только на ликвидацию уже возникшего кризиса, но и на предупреждение кризисных явлений на предприятии. Апробация модели новых показателей в условиях ВЭМЗ свидетельствует о расширении аналитической информации за счет нового инструментария для анализа. Предложенные показатели эластичности могут использоваться при осуществлении, с одной стороны, превентивной проверки плановой обоснованности издержек, а с другой — постоянного контроля динамики (мониторинга) не только издержек, но и выручки и денежного потока, с тем чтобы иметь возможность оценить результаты управленческого воздействия.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2008, № 56. С. 48.

Ajvazjan Z., Kirichenko V. Anticrisisnoe upravlenie: prinyatie reshenij na kraju propasti // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2008, № 56. S. 48.

² Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. С. 120.

Anticrisisnij menedzhment / pod red. A.G. Grjaznovoy. S. 120.

³ Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев, 2006. С. 330.

Blank I.A. Anticrisisnoe finansovoe upravlenie predprijatiem. Kiev, 2006. S. 330.

⁴ *Бендиков М.А.* Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2010, № 15. С. 45.

Bendikov M.A. Economicheskaja bezopasnostj promjshlennogo predprijatija v uslovijakh skisisnogo razvitija // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2010, № 15. S. 45.