

**ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК  
САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Рекомендации**

**Саратов 2009**



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Саратовский государственный аграрный университет  
имени Н.И. Вавилова»

ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК  
САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Рекомендации

*Издание 2-е, исправленное*

Саратов 2009

УДК 338.124.4:338.436.33(470.44)

ББК 65.9(2)-97:65.32

П72

**П72 Преодоление финансового кризиса перерабатывающими предприятиями АПК Саратовской области: Рекомендации / Н.И. Кузнецов, А.В. Голубев, И.П. Глебов и др.; ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – 2-е изд., испр. – Саратов, 2009. – 84 с.**

В разработке рекомендаций принимали участие: Н.И. Кузнецов, А.В. Голубев, И.П. Глебов, А.В. Наянов, Н.А. Смотров, А.Л. Шашкин, Г.В. Сапогова, С.В. Генералова, Л.А. Александрова, А.Г. Дегтярев, М.Н. Гритчина, В.Н. Кузьминов, А.В. Панфилов, А.А. Лексина, В.Я. Кораблев, П.В. Андреев, Ю.А. Калинин, В.В. Нежданов, И.М. Ламекина, А.В. Дедюрин, В.И. Андреев, Л.Н. Минеева, Т.Н. Суркова, С.В. Добрынин, Х.М. Хабибулаев (ФГОУ ВПО Саратовский ГАУ); С.И. Горбунов (Правительство Саратовской области); И.Н. Крелина (министерство сельского хозяйства Саратовской области).

В рекомендациях рассматриваются варианты потерь и приобретенных предприятий, возникших в условиях кризиса, предлагается широкий спектр мероприятий, направленных на преодоление кризиса предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности.

Предназначены руководителям и специалистам предприятий АПК и министерства сельского хозяйства Саратовской области.

Для получения дополнительной информации можно обращаться на сайт <http://library.sgau.ru/ssylky/>

УДК 338.124.4:338.436.33(470.44)

ББК 65.9(2)-97:65.32

ISBN 978-5-7011-0618-3

© ФГОУ ВПО «Саратовский  
ГАУ им. Н.И. Вавилова»,  
2009

---

---

## ВВЕДЕНИЕ

Мировая экономика 2009 г. характеризуется нарастанием финансового кризиса, который, по заключению аналитиков, уже перерос в экономический и вступил в фазу рецессии. По прогнозам экспертов, кризис продлится минимум до 2011 г., после чего наступит фаза депрессии. Основной вопрос, волнующий представителей экономической науки и бизнес-практики, – насколько глубоким и продолжительным будет кризис в России. Как он повлияет на различные секторы реального бизнеса и можно ли извлечь из него какие-либо позитивные результаты?

В настоящее время наиболее серьезно пострадали от сложившейся ситуации компании финансового сектора, сферы обращения и экспорто-ориентированные отрасли промышленности, а также сельское хозяйство и перерабатывающая промышленность. Уже сейчас кризис ликвидности банков негативно отражается на финансовых показателях сельхозпредприятий, ведёт к стагнации в АПК, свёртыванию и отмене программ модернизации предприятий, стимулирует инфляцию, снижает покупательную способность населения. Усиливаются проблемы обеспечения предприятий краткосрочными кредитами для формирования оборотных средств, сбыта продукции и оборачиваемости капитала.

Перерабатывающая промышленность, являясь промежуточным звеном в продовольственной цепочке, испытывает негативное влияние проблем, возникших как у сельскохозяйственных товаропроизводителей, так и в розничной торговле. Практически все перерабатывающие предприятия столкнулись с серьезными трудностями по оплате своей продукции, снабженческой логистике и усилению конкуренции на сбытовых рынках.

Государственная власть, экономическая наука и бизнес активно обсуждают проблемы кризиса в России. Федеральные и

региональные органы власти разработали антикризисные программы, включающие повышение гарантий для системообразующих предприятий, налоговые льготы, возмещение части ставок по кредитам, субсидирование значимых производств и т.д. Бизнес-сообщество и менеджмент компаний также напряженно ищут способы борьбы с рецессией.

Экономическая наука накопила богатый эмпирический опыт стратегий и тактик ведения бизнеса в условиях ранее происходивших кризисов, обобщила его в теоретических конструкциях и соответствующих прикладных моделях. Представляется, что в современных условиях разбалансированности финансового рынка и экономического спада использование научного потенциала будет способствовать формированию более эффективной антикризисной политики как на макро-, так и на микроуровнях управления.

Предлагаемые рекомендации предназначены в помощь менеджменту перерабатывающих предприятий АПК Саратовской области. Особое внимание уделено вопросам финансового менеджмента, управления издержками, адаптации маркетинговых стратегий и построения кадровой политики, так как именно они становятся наиболее актуальными в условиях кризиса. Руководители и специалисты перерабатывающих предприятий в данных рекомендациях найдут для себя не только универсальные направления антикризисного менеджмента, проверенные практикой, но и способы решения проблем, специфических для пищевой индустрии.

---

---

## 1. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ И ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Нынешний финансовый кризис по праву считается наиболее глубоким и драматичным за последние несколько десятилетий развития мировой экономики.

Основная глобальная причина кризиса – особенности циклического развития мировой экономики. Большинство экономически развитых стран, в первую очередь США и страны Западной Европы, после пика технологического и экономического развития в конце XX в. вошли в новый цикл – снижения темпов экономического роста, а по мнению многих экспертов, даже в рецессию.

Однако сегодня основной вопрос – какой будет глубина и продолжительность кризиса для России. Большинство экспертов склоняются к тому, что мировой кризис еще «не достиг дна» и будет продолжаться. При этом даются различные прогнозы относительно замедления темпов роста мировой экономики и сокращения цен на нефть, сырье и материалы.

Скорее всего нас будут ожидать:

- падение цен на нефть;
- 2008 г. станет последним годом, когда налоговые поступления от ТЭКа формировали более 50 % бюджета страны;
- сокращение темпов роста российской экономики;
- инфляция в ближайшие 2–3 года, которая составит двузначную цифру (по итогам 2008 г., не менее 14 %), что скажется на снижении спроса со стороны населения;
- 2008 г. станет последним годом прироста трудоспособного населения, так как в дальнейшем нас ожидает только его сокращение.

Перечисленные процессы повлияют и на перерабатывающие предприятия АПК не только Российской Федерации в целом, но и Саратовской области в частности.

Спад производства многих видов сельскохозяйственного сырья и продукции животноводства поставил предприятия пищевой промышленности в режим сырьевого дефицита. Волна негативных процессов, прокатившихся по отраслям экономики агропромышленного комплекса, конечным этапом отразилась на снижении норм потребления важнейших продуктов питания – мяса, молока, рыбы.

Данные процессы породили еще одну острую проблему, связанную с обновлением основных производственных фондов и повышением технического уровня предприятий, без решения которой невозможно преодолеть технологический разрыв с иностранными производителями пищевой продукции и повысить конкурентоспособность вырабатываемой продукции на агропродовольственном рынке.

Высокая зависимость предприятий от импорта сырья и продовольствия будет негативно воздействовать на экономику различных отраслей пищевой промышленности и АПК в целом. В настоящее время это проявится, прежде всего, в удорожании импорта различных видов продукции при уменьшении его физического объема и вызовет рост цен на потребительском рынке.

Другая опасность масштабного импорта заключается в качественных характеристиках поставляемого продовольствия и сырья, уровень которого во многих случаях остается низким, а порой и опасным для здоровья человека. Особую тревогу вызывает проблема безопасности пищевой продукции, полученной из генетически модифицированных растений и при использовании генетически модифицированных микроорганизмов. Рост производства такой продукции в мире растет, особенно в промышленно развитых странах, и часть ее с импортом поступает на российский рынок. Поэтому положительной характеристикой отечественной пищевой промышленности в данном направлении является производство экологически чистой продукции на основе отечественного сырья.

В указанной отрасли промышленности есть еще целый ряд барьеров и ограничений, таких, как низкая заработная

плата, наличие большого слоя малообеспеченного населения, технологическое отставание, не позволяющее обеспечить должное качество, влияющее на конкурентоспособность продукции.

Низкие доходы большей части населения не могут формировать оптимальный спрос на большом сегменте потребительского рынка и будут концентрироваться на его более дешевом секторе, формируя, таким образом, механизм сдерживания экономического роста в различных отраслях пищевой промышленности. Основная часть населения из-за низкой покупательной способности не может обеспечить себя продуктами питания, необходимыми для поддержания активной и здоровой жизни.

В итоге можно выделить следующие причины неудовлетворительной работы отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности:

- технико-технологическое оснащение предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, которое не обеспечивает внедрение безотходных технологических процессов и не позволяет производить высококачественную конкурентоспособную продукцию;
- эксплуатация в промышленности значительного количества морально устаревшего, малопроизводительного, физически изношенного оборудования. Удельный вес изношенного оборудования, находящегося в эксплуатации свыше 10 лет, составил в целом по перерабатывающей промышленности более 40 %, а в сахарной, масложировой, табачной, дрожжевой, кондитерской и в некоторых других отраслях – от 50 до 75 %.;
- производительность труда в 2–3 раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых стран, более 50 % трудоемких операций на отечественных заводах выполняется вручную;
- дефицит холодильных емкостей, хранилищ для сырья и готовой продукции;
- необеспеченность предприятий качественным сырьем и его высокая стоимость;

- постоянное повышение цен на энергоносители и транспортирование сырья и продукции;

- неурегулированность вопросов платежей и взаимозадолженности между поставщиками сырья, перерабатывающими предприятиями и торговыми организациями.

В условиях продолжающегося финансового кризиса, еще более обострившего негативные тенденции в развитии пищевой промышленности, руководству предприятий следует незамедлительно приступить к разработке антикризисных мероприятий, чтобы как можно больше минимизировать влияние кризисных явлений. Для этого был проведен SWOT-анализ предприятий, на основании которого выделены сильные и слабые стороны, а также внешние угрозы и благоприятные возможности развития производства. Результаты анализа представлены в табл. 1.

Таблица 1

**SWOT-анализ функционирования предприятий  
пищевой и перерабатывающей промышленности  
Саратовской области**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>• законченный цикл производства;</li><li>• выпуск продукции, пользующейся спросом;</li><li>• приверженность потребителей к продукции местных предприятий;</li><li>• налаженная технология производства продукции;</li><li>• наличие крепких налаженных связей с потребителями продукции и поставщиками сырья;</li><li>• близость к рынкам сбыта</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• недостаток оборотных средств;</li><li>• низкая производительность труда;</li><li>• высокая степень изношенности технологического оборудования;</li><li>• отсутствие целенаправленной работы по выходу из кризиса;</li><li>• излишняя централизация в управлении;</li><li>• отсутствие четкой программы действий;</li><li>• отсутствие четкой финансовой политики;</li><li>• незаинтересованность работников в результатах труда;</li><li>• несвоевременная реакция на изменения на рынках</li></ul>

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие условий для горизонтальной и вертикальной интеграции и кооперации;</li> <li>• поддержка через областную программу;</li> <li>• наличие на рынке современного технологического оборудования;</li> <li>• увеличение объемов производства местного сырья;</li> <li>• снижение стоимости активов конкурентов и сельскохозяйственных предприятий;</li> <li>• падение цен на недвижимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост налогов;</li> <li>• рост цен на сырьё и ресурсы;</li> <li>• сокращение покупательского спроса;</li> <li>• сокращение персонала;</li> <li>• дефицит сырья необходимого качества, соответствующего технологическим процессам;</li> <li>• повышение процентной ставки за пользование кредитами;</li> <li>• задержка платежей за реализованную продукцию</li> </ul>

На основании анализа были определены конкретные потери и приобретения предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, к которым привел сложившийся финансовый кризис (рис. 1).

К сравнительным преимуществам саратовских предприятий, работающих в сфере производства продуктов питания, следует отнести сохраняющийся высокий уровень образования кадров, выработку экологически чистой продукции животноводства, сахара и винодельческой продукции для импортозамещения на рынке. Реализация этих преимуществ даст возможность российским производителям ускорить темпы экономического роста, прежде всего, для обеспечения внутреннего спроса на различные продукты питания, в том числе профилактического, лечебного и реабилитационного.

Каждый кризис несет в себе не только неизбежные потери, но и возможности для нового развития, которые не востребованы в стабильных условиях экономики. Поэтому кризисные проявления следует рассматривать с двух сторон – *потерь* и *приобретений*.

При рассмотрении возможностей предприятия следует сразу определиться с кризисной тактикой: *агрессивной* или *оборонительной*.



Рис. 1. Возможные потери и приобретения предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности в условиях финансового кризиса

При выборе **агрессивного стиля** поведения предприятие может руководствоваться такими целями:

- захват чужих рынков (пусть и уменьшающиеся в абсолютном значении доли рынка могут отойти компании);
- приобретение бизнеса конкурентов за копейки. Однако тут нужно быть хорошо информированным обо всех их долгах и обязательствах;
- привлечение квалифицированных сотрудников конкурентов. Сегодня агрессивная, профессиональная и сплоченная команда является ядром любого бизнеса, без которого все остальное – только ликвидное имущество.

Если выбирается такая тактика, то главное – настроить управленческую команду на достижение поставленной цели. Персонал можно мобилизовать под девизом: *такого шанса вырасти не будет в ближайшие 10 лет, надо лишь ударно потрудиться полгода – год.*

**Оборонительная тактика** также требует отслеживания действий конкурентов, но задачи будут иными. Главная цель – удержать рынки, предприятие и персонал:

- отсутствие средств исключает проведение экспериментов с рынком, поэтому надо учитывать удачный опыт более агрессивных компаний, а также ошибки как активных, так и обороняющихся предприятий;
- следует внимательно отслеживать кредиторскую и дебиторскую задолженность предприятия. Большой разрыв в любую сторону опасен;
- не имеет смысла разрывать отношения с основными поставщиками и потребителями, но на всякий случай нужно иметь дублеров;
- укрепить свой коллектив, заинтересовав ключевых работников не зарплатой, а именным социальным пакетом (особенно удачная мера – частичное погашение кредитов на жилье и обучение и т.д.). При замораживании заработной платы можно пойти на расширение соцпакета, включив его в коллективный договор (тогда появится возможность доказать нало-

говой службе, что эти затраты не будут рассматриваться как дополнительный доход сотрудников, а будут включаться в себестоимость).

Независимо от выбранной тактики деятельности важно оценивать, что происходит с конкурентами. Нелишним будет и анализ антикризисных мер, предпринимаемых конкурентами. Это поможет не допустить собственных ошибок или быстро их исправить и оценить промахи коллег.

При подготовке данных рекомендаций был проведен анализ основных потерь и приобретений пищевых и перерабатывающих предприятий АПК Саратовской области в условиях финансового кризиса и были предложены конкретные мероприятия не только по устранению негативных последствий кризисных явлений (раздел 2), но и по использованию возможностей (раздел 3), имеющихся в этой ситуации.

---

---

## 2. ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

### 2.1. Снижение покупательского спроса

В ситуации высокой инфляции и повышения ставок инвестиционных и потребительских кредитов происходит изменение потребительского спроса. В связи с этим необходимо оценить стратегию продаж и ассортимент продукции предприятия. В этой ситуации можно выбрать следующие два пути в стратегии продаж:

1. Если продукция перерабатывающего предприятия ориентирована на *очень узкий высокодоходный сегмент рынка*, где даже в результате инфляции платежеспособность остается высокой, удержать сбыт по более высоким ценам можно только за счет повышения качества и предоставления дополнительных услуг по обслуживанию. Это предусматривает реализацию всего комплекса мер по усилению контроля за качеством выпускаемой продукции, особенно за качеством поступающих сырья и материалов.

2. Если сегмент рынка весьма зависим от уровня инфляции, то следует более внимательно рассмотреть ассортимент выпускаемой продукции. При невозможности удерживать цены на продукцию без значительного его расширения, который обернется сокращением сбыта, лучше перейти на *менее качественный, но более дешевый ассортимент*, который будет обеспечивать загрузку предприятия. В данном случае имеет смысл провести маркетинговые исследования и определить потребности разных слоев населения. При этом можно отказаться от ряда дополнительных услуг и рекламы.

Необходимо учитывать, что при любых предпринимаемых мерах спад объемов производства в физических измерениях на 10–20 % практически неизбежен. Это означает, что цена товара должна быть такова, чтобы в денежном выражении объем продаж обеспечивал рентабельность производства хотя бы на уровне простого воспроизводства.

Весьма актуальными являются меры, направленные на удержание постоянных клиентов, покупателей. К таким мерам можно отнести повышение качества обслуживания постоянных клиентов, предоставление им некоторых дополнительных бесплатных услуг, программы лояльности. Предприятию следует напомнить о себе постоянным клиентам, организовав *целевую рассылку*, информирующую о *специальных условиях, акциях* и т.д.

В сложившихся условиях необходимо проанализировать надежность каналов реализации, динамику поступления расчетов за реализованную продукцию. **При выявлении ненадежных партнеров нужно либо отказаться от поставки ими продукции, либо перезаключить договоры и ужесточить условия расчетов.**

Руководство перерабатывающих предприятий должно пересмотреть условия договоров на поставку сырья, реализацию продукции и предоставление предприятию товаров и услуг. Лучше всего договориться о получении предоплаты за свою продукцию, а за поставляемые сырье и материалы платить по факту получения или даже с отсрочкой хотя бы на 30–40 дней. Причем с постоянными поставщиками лучше иметь долговременные договоры, гарантирующие стабильность цен на товары и сроков поставки. Следует учитывать одно: при конфликтной ситуации прав тот, у кого остались деньги за поставленную продукцию. При этом доводить дело до штрафных санкций и арбитражного суда необязательно. Оптимизировать платежи можно в рамках закона и договоренностей.

В современном бизнесе, во-первых, **выигрывает тот, кто умеет строить торговые сети.** По сути, сетевого

бизнеса не существует. И успех в бизнесе зависит во многом от размера сетей и от того, кто входит в эти сети, насколько эти люди лояльны к сетеобразующей фирме. Во-вторых, **выигрывает не самый сильный, не самый умный и не самый богатый, а тот, кто лучше всех сумеет приспособиться к меняющимся условиям окружающей среды.**

В более выгодном положении находятся предприятия, которые имеют наименьшую кредиторскую задолженность, т.к. в условиях снижения цен на недвижимость они могут развивать собственные торговые сети.

В любом случае сложившаяся ситуация в экономике страны приводит к необходимости построения и (или) усиления входящих и исходящих сетей (рис. 2).



Рис. 2. Построение входящих и исходящих маркетинговых сетей

Нужно помнить, что от надежности каналов поставки сырья и каналов реализации продукции в дальнейшем будет за-

висеть изменение объемов производства и как следствие – финансовое состояние предприятия и возможность выхода его из кризиса.

Изменить покупательский спрос можно с помощью влияния на **стратегию продаж**. Действия предприятий могут включать следующие меры:

1. **Пакетирование продаж**. Основной принцип – комбинирование высоко- и низкомаржинальных продуктов, усреднение маржи и генерирование выручки.

2. **Более гибкий подход к формированию цен**. В условиях растущего рынка многие предприятия были избалованы высокими показателями маржи, в результате их руководители так и не сумели справиться с докризисным спросом, поэтому стали резко сворачивать производство там, где еще вполне можно зарабатывать. Если существует положительная величина маржи, сокращать производство стратегически неправильно.

3. **Прогрессивная система скидок**. Помимо стандартных сезонных и точечных предложений по увеличению продаж, можно воспользоваться другими инструментами: например, предоставлять дополнительный дисконт клиентам в зависимости от суммы, потраченной на покупку, или поставщикам за крупную однородную партию сырья. В то же время скидки следует использовать с особой осторожностью, особенно накопительные, ибо они ведут к существенным финансовым потерям предприятия.

4. **Изменение каналов продаж**. Самый недорогой канал продаж, способный генерировать высокие обороты продукции, – Интернет. Поэтому многим компаниям стоит задуматься об интернетпродажах.

5. **Поиск новых рынков**. Компаниям имеет смысл обратить внимание на рынки, о которых раньше даже не думали. Это не даст больших прибылей, но поможет сберечь запланированные объемы производства.

## 2.2. Повышение цен на сырье и ресурсы

В кризисной ситуации необходимо сохранить конкурентные преимущества и попытаться увеличить рентабельность перерабатывающих предприятий, так как с углублением кризиса цены на сырьё и потребляемые ресурсы, прежде всего энергетические, будут неизбежно увеличиваться. В связи с этим основными становятся меры по снижению себестоимости и вводу режима экономии на всех стадиях производства.

При сокращении затрат на производство продукции слишком велик соблазн отдать предпочтение мерам, направленным на быстрый результат в ущерб достижению стратегических целей. Поэтому большинство предприятий в стремлении оперативно снизить затраты начали с сокращения персонала.

Такое решение стало самым ярким свидетельством общемировой паники. Сокращать надо лишние, неэффективные расходы, а не инструменты получения дохода. Рассмотрим потенциальные области сокращения затрат (рис. 3).



Рис. 3. Потенциальные области сокращения затрат

Поиск способов экономии целесообразно начинать с ассортимента продукции или услуг. При этом перерабатывающим предприятиям **можно рекомендовать следующие действия:**

- формировать эффективную товарную политику за счёт исключения малорентабельных и убыточных товаров;
- расширять ассортимент за счёт низкозатратных видов продукции.

После выявления нерентабельных направлений деятельности следует провести их анализ на предмет оценки степени соответствия качества товаров и оказываемых услуг ценовым коридорам и потребностям целевых сегментов потребителей. В случае обнаружения несоответствий и наличия возможности – провести репозиционирование товарных линий (комплексов) и перевести их в другие ценовые коридоры.

Кроме того, нужно провести производственный аудит с целью выявления возможности снижения удельной себестоимости производства (на единицу продукции). В том случае, если проведённые мероприятия не позволяют перевести производство товара или оказание услуг в группу рентабельных направлений деятельности организации, необходимо, тщательно выбрав момент, планомерно провести отказ от данного направления деятельности (рис. 4).

Другим способом определения наиболее рентабельных видов продукции является классическая матрица бостонской консалтинговой группы (BCG), которая позволяет поделить продукцию на четыре группы и понять, какая из них является стратегически важной (рис. 5). Матрица BCG – универсальный инструмент для анализа ассортиментного портфеля. Выделяются четыре группы товаров, для каждой из которых существует приоритетная стратегия.

Товары с низким темпом роста и большой долей рынка – «дойные коровы» – требуют мало инвестиций, но тем не менее приносят много прибыли. Они – источник средств для развития предприятия. Оптимальная стратегия по отношению к ним – «сбор урожая». Товары, имеющие высокий темп роста и приносящие много прибыли, – «Звезды». Это лидеры рынка, однако для поддержания их позиции на рынке требуются инвестиции.

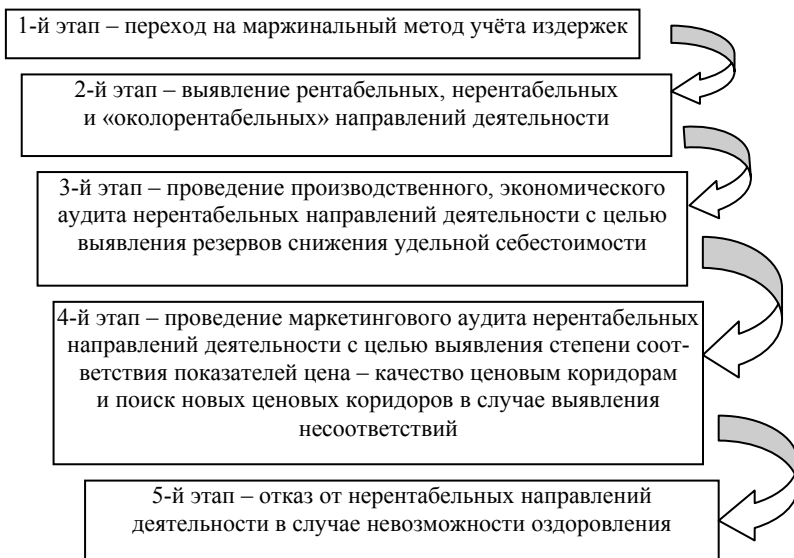


Рис. 4. Последовательность действий при выявлении нерентабельных направлений деятельности

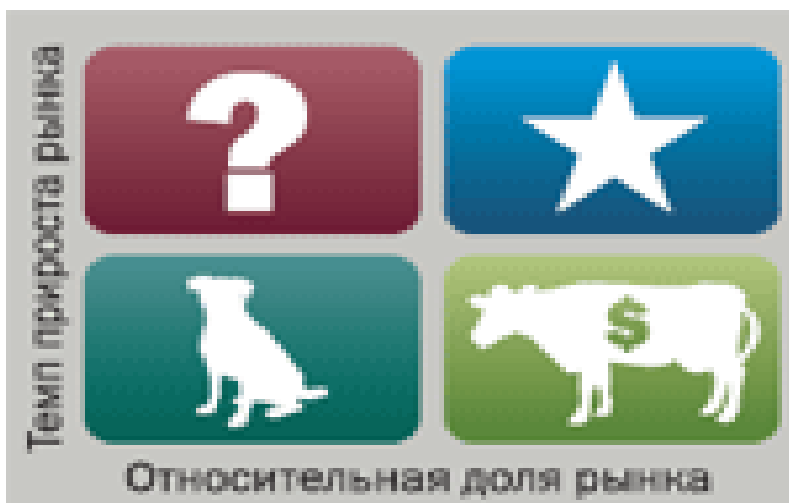


Рис. 5. Матрица BCG

В стадии зрелости «звезды» превращаются в «дойных коров». Товары с низким темпом роста и малой долей рынка – «собаки». Себестоимость их производства относительно высока по сравнению с конкурентами. Если это не сопутствующие товары, которые нужны для поддержания ассортимента, то оптимальное решение – удалить их из ассортимента или прекратить инвестировать их производство. И, наконец, товары с высоким темпом роста, но малой долей рынка – «трудные дети» (или, иначе, «знаки вопроса»). Увеличение их рыночной доли требует инвестиций. Если это перспективные товары, имеет смысл вкладывать деньги в их развитие для перевода в группу «звезды».

**Следующее направление снижения затрат** – оптимизация использования ресурсов. Для этого руководству предприятия рекомендуется провести анализ структуры потребления ресурсов, которые используются для производства продукции, по следующей схеме:

1. Рассмотреть возможность избавления от неликвидных запасов (не доходя, конечно, до крайности, – такой, как например, распродажа плит из фундаментов недостроенных домов некоторыми застройщиками).

2. Изучить возможности замены сырья. При этом не следует снижать качество продукции, так как в перспективе экономия на сырье в ущерб качеству может привести к снижению доли рынка и ухудшению репутации предприятия.

3. Подобрать более дешевые средства производства. Если на производительность и качество финального продукта замена не повлияет, нужно искать компромиссные решения.

4. Найти возможности изменения отношений с поставщиками. Например, можно попробовать снизить частоту заказов у поставщиков, увеличив их объем и получив на них существенную скидку.

Хорошим вариантом экономии может стать корпоративный сервисный центр (КСЦ). Централизация вспомогательных

функций на предприятии сводит к минимуму дублирование позиций в разных подразделениях, оптимизирует работу персонала. КСЦ можно поручить ведение бухгалтерии, подготовку отчетности, информационные технологии и кадровый учет.

Если же можно что-то перевести на внешний аутсорсинг, то это позволяет сэкономить на производственных и складских мощностях и, что очень важно, на покупке непрофильного оборудования. Также можно оптимизировать затраты, связанные с организацией рабочих мест и с поиском «непрофильного» персонала. Очень практичен перевод на аутсорсинг вспомогательных услуг: бухгалтерии, логистики, информационных технологий.

Рассмотрим одно из направлений снижения затрат – *экономия на персонале*, однако об этом нужно думать в самый последний момент. Практика показывает, что руководители, просчитавшие стоимость всех затрат, порой убеждаются, что экономия на канцтоварах (классическая «экономия на скрепках») выгоднее, чем на сотрудниках. Руководителям, в панике бросившимся увольнять людей, неплохо было бы лишний раз напомнить, что «кадры решают все».

Но если действительно необходимо сокращение затрат на персонал, следует помнить: увольнение – не единственная мера. Надо рассматривать менее ударные жесткие меры – *неоплачиваемые отпуска, сокращение рабочей недели*. Практично урезать не предусмотренные законодательно затраты, например *соцпакеты*. Следующим шагом может стать *сокращение переменной части вознаграждения*, предпоследним – сокращение фиксированной части. *Персонал – не балласт в борьбе с кризисом, а помощник*. Сотрудников надо привлекать к участию в антикризисной программе, так как трудная ситуация может стимулировать инициативных работников к творчеству и помочь найти новые резервы.

Чтобы сделать снижение затрат эффективным, предприятиям стоит обратить внимание на ключевые факторы успешного решения этой задачи (рис. 6).



Рис. 6. Ключевые факторы успеха внедрения программ снижения затрат на пищевых и перерабатывающих предприятиях

Собираясь «экономить», нужно обязательно держать в голове долгосрочную стратегию бизнеса. Кризис не вечен, а предприятие, которое в порыве урезать все затраты уничтожило серьезную часть своей стоимости, будет менее жизнеспособно в условиях нового рыночного подъема.

### 2.3. Задержки платежей за реализованную продукцию

В условиях финансового кризиса предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, чтобы не вызвать резкого сокращения объемов продаж. Для оптимизации работы с дебиторами можно порекомендовать следующие действия:

1. *Структурирование дебиторов по срокам платежа.* К примеру, могут быть выделены следующие группы дебиторов

со сроком погашения: до 15 дней, от 15 до 20 дней и т. д. По каждой из групп нужно назначить ответственного (как правило, менеджера по продажам), контролирующего своевременность и полноту выполнения обязательств контрагентами. Целесообразно ввести бонусную схему мотивации менеджеров, привязанную к срокам погашения дебиторской задолженности, например 1 % от объема денежных средств, поступивших в срок; 0,5 % – при поступлении денежных средств с задержкой один – два дня и т. д. Работа с существующей на момент возникновения кризиса дебиторской задолженностью должна строиться следующим образом. Провести инвентаризацию дебиторов предприятия, то есть уточнить размер дебиторской задолженности и сроки ее погашения по каждому контрагенту. На этапе инвентаризации оценить вероятность возникновения безнадежной задолженности. Затем определяются методы воздействия на дебиторов в зависимости от состояния долга (время просрочки, размер и т. д.).

**2. Рассмотрение вариантов реализации дебиторской задолженности компании-фактору.**

**3. Разработка формализованных принципов оценки кредитоспособности клиентов.** Можно порекомендовать считать покупателя кредитоспособным до тех пор, пока средства, поступающие от него за ранее отгруженную продукцию, покрывают себестоимость реализованного товара. Для вновь привлеченных клиентов оправдано использование в качестве основного условия поставки полной или частичной предоплаты.

**4. Формирование шкалы скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств.** Прежде чем принимать новые условия расчетов с контрагентами, необходимо смоделировать ситуацию, построив бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Если получен оптимальный результат, новая схема расчетов утверждается приказом по предприятию.

При увеличении дебиторской задолженности возможно рассмотрение такого способа расчетов, как «схема совместных продаж», для укрепления связей с розничной сетью.

Суть «схемы совместных продаж» – распределение выручки между магазином и поставщиком при каждой инкассации денег в банк (или наличной оплате).

Магазин и поставщик заключают договор. Это может быть договор комиссии или аренды. Главное, что товар не покупается магазином, а выручка за проданный товар делится каждый день (или в оговоренный более долгий срок) следующим образом: часть стоимости реализованного товара (договорной процент) зачисляется на счет магазина, остальная часть стоимости – на счет поставщика. Договорной процент должен соответствовать марже магазина.

Поставщик работает с магазином по принципу стеллажной торговли. Он сам заботится о постоянном присутствии всего согласованного с магазином ассортимента товаров на полках, определяет величину необходимых запасов всех товаров в магазине. В конце каждого рабочего дня магазин составляет отчет о продаже товаров данного поставщика. Отчет направляется поставщику (в согласованном электронном виде или, в крайнем случае, по факсу) и передается вместе с инкассированной выручкой в банк. Отчет служит основанием для определения сумм, зачисляемых на счета магазина и поставщика. Для поставщика отчет – основание для формирования поставок в данный магазин.

Применение «схемы совместных продаж» обеспечивает поставщику регулярный денежный поток, увеличение оборачиваемости капитала не менее чем вдвое, дает возможность обоснованно планировать товарные и денежные потоки. Обеспечивается высокая эффективность управления товарными запасами за счет покупки именно тех товаров и в тех количествах, которые будут проданы в минимальные сроки.

Важное преимущество схемы – сонаправленность интересов магазина и поставщика при определении оптимального ассортимента и розничных цен. Вместо заказа поставщику поступает ежедневный отчет о продажах, что не является проблемой для магазинов, оснащенных кассовыми термина-

лами. Для анализа больших объемов поступающей информации при внедрении «схемы совместных продаж» во многих магазинах потребуется совершенствование программно-информационного комплекса поставщика, что не представляет особых проблем для высокоорганизованной дистрибьюторской компании.

## 2.4. Банкротство предприятия

В сложившейся ситуации, чтобы получать прибыль, необходимо быть лучше других. Кризис может привести многие предприятия к банкротству и вынудить закрыться. Останутся самые сильные. В этих трудных условиях всё чаще происходят слияния и поглощения компаний. Эти меры принимаются для наращивания их мощностей, расширения ассортимента товаров, перечня услуг. В любом случае слияние предприятий имеет положительный эффект за счет увеличения клиентской базы, упоминания об их действиях в средствах массовой информации, а в случае поглощения – за счет получения основных фондов, технологий, наработок поглощаемых компаний по заниженным ценам.

### 2.4.1. Варианты реформирования предприятий по видам взаимосвязей производств

Методы реформирования отдельных предприятий (вариант I) достаточно хорошо изложены в современной отечественной литературе и включают в себя ряд последовательных действий – от *мотивации реформирования и формирования стратегии* до реализации *конкретных планов и программ с обеспечением соответствующего контроля и корректировки проводимых мероприятий* (прил. 1).

Реформирование предприятий по варианту II допускает участие в производственно-хозяйственной деятельности целого ряда непрофильных для основной деятельности предприятий, таких, как инвестиционные и пенсионные фонды, фи-

нансово-банковские структуры и т.д., которые, не участвуя непосредственно в производственных процессах и сбыте продукции, в то же время определяют общую экономико-финансовую стратегию деятельности участников и контролируют окончательные хозяйственные результаты.

Непрофильные предприятия могут определять инвестиционную стратегию реформируемого предприятия, обеспечивать финансирование необходимых инновационных и инвестиционных проектов, а также устанавливать целевые экономические критерии деятельности по развитию бизнеса.

Причем данные объединения могут формироваться как с созданием, так и без создания самостоятельного юридического лица.

Реформирование предприятия по варианту III подразумевает осуществление совместной хозяйственной деятельности на координационной основе всех заинтересованных участников. При таком методе каждое предприятие самостоятельно осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность, но согласовывает ее с другими участниками союза или объединения (консорциума). Такое согласование не является обязательным для участников, но при достаточно четкой координации усилий позволяет снизить общие издержки предприятия-участника и повысить его результативность.

***Наиболее актуальными видами взаимодействия*** предприятий в современных российских рыночных условиях ***выступают различные корпоративные формы объединений*** с построением вертикально-интегрированных структур хозяйственной деятельности и управления ею (вариант IV).

Особенностью данного метода является то, что в отличие от отдельного предприятия, где организация связи с внешней средой происходит исключительно с позиций одного предприятия, а также в отличие от вариантов II и III, где внешняя среда воспринимается как необязательное условие развития деятельности отдельных участников, при создании вертикально интегрированных структур взаимоотношения между участниками, а также между ними и внешней средой подчиняются

общекорпоративным целям и задачам. При этом в отдельные периоды времени конкретные участники могут даже нести убытки, но в рамках всего корпоративного объединения должен достигаться экономический эффект, результаты которого в дальнейшем можно перераспределить пропорционально вкладам каждого участника, компенсировав им понесенные ранее убытки.

При рисковом финансовом положении предприятия появляется необходимость привлечения капитала, что может увеличить возможность его банкротства. Выбор остается между стратегическими и финансовыми инвесторами. Оба варианта имеют свои преимущества и недостатки. В случае со *стратегическим инвестором* речь, как правило, идет о поглощении бизнеса со всеми вытекающими последствиями – полным контролем над предприятием, сокращением всей управленческой команды и даже вероятностью последующей ликвидации бизнеса. Однако существует и возможность продать бизнес гораздо дороже, поскольку подобные сделки осуществляются обычно внутри отрасли.

У *финансового инвестора* условия участия в капитале куда более либеральные: как банки, так и фонды, вкладывающие прямые инвестиции, не заинтересованы в управленческом контроле, так как функционируют совершенно в ином экономическом поле и, следовательно, рассматривают акционерное финансирование или долевое участие сугубо в качестве альтернативы инвестиционному кредиту. Кроме того, в варианте с финансовым инвестором возможен опцион на выкуп акций в качестве страховки. Однако реально спектр таких инвесторов на отечественном рынке весьма ограничен, поэтому рассмотрение проекта, даже если его все-таки удастся «продвинуть», может занять очень много времени. Не следует забывать и о том, что финансовый инвестор предпочтет продать бизнес кому-либо другому при первой же удобной возможности.

Несмотря на сожаление о потере предприятия, особенно если оно создавалось «с нуля» и достигло реальных успехов,

*умение вовремя выйти из бизнеса не менее ценно*, чем умение войти. При этом рекомендуются следующие действия:

- вовремя принять решение. В момент кризиса вкладывать финансовые ресурсы в гибнущее производство можно бесконечно, но кто будет их возвращать? Выиграет тот, кто сумеет дороже продать или законсервировать бизнес;
- провести ревизию долгов. В этой ситуации даже лучшие друзья поспешат потребовать одолженные деньги;
- договориться с новым владельцем о постепенном увольнении сотрудников, чтобы дать им время трудоустроиться. Если есть возможность, то можно кого-то из них порекомендовать на другую работу.

## **2.5. Дефицит качественного сырья, соответствующего технологическим процессам**

Эффективная деятельность перерабатывающего предприятия напрямую зависит от своевременных поставок сырья соответствующего качества, надежных каналов сбыта готовой продукции, что напрямую связано с развитием логистики.

*Элементами управления логистическими структурами являются: транспортные предприятия, склады, предприятия оптовой и розничной торговли, перегрузочная и перевозочная техника и др.*

В условиях кризиса существует угроза роста цен на транспортные и экспедиционные услуги. Поэтому необходимо формировать оптимальную логистическую инфраструктуру (в первую очередь – транспортной модели перевозки сырья, снабжения предприятий, а также складирования и хранения).

Одной из составляющих для некоторых перерабатывающих предприятий является развитие пунктов по *закупке сырья на территории области и соседних регионов*. Поэтому этим пунктам необходимо развивать договорные отношения с местными производителями, формировать долгосрочные связи с ними, а также заранее определять бюджеты закупок, оценивающие все виды затрат. С целью обеспечения необходимого качества

закупаемого сырья необходимо вести работу с поставщиками по разъяснению ГОСТов и техрегламентов на сырье.

При наличии собственного транспорта неотъемлемой частью оценки оптимальности предприятия-поставщика являются следующие критерии: цена, качество сырья, удаленность, объемы партии, организация отгрузки и сохранности товара и т.д. Покрытие транспортных расходов возможно за счет сравнительно низких цен на сырье, территориальной близости поставщика и снижения цен на ГСМ.

Формирование интегрированной логистической инфраструктуры позволяет снизить ее ресурсоемкость, ускорить внедрение новых ресурсосберегающих технологий и результатов маркетинговых исследований в снабженческо-сбытовой сфере, что снизит себестоимость и конечную цену товара (рис. 7).

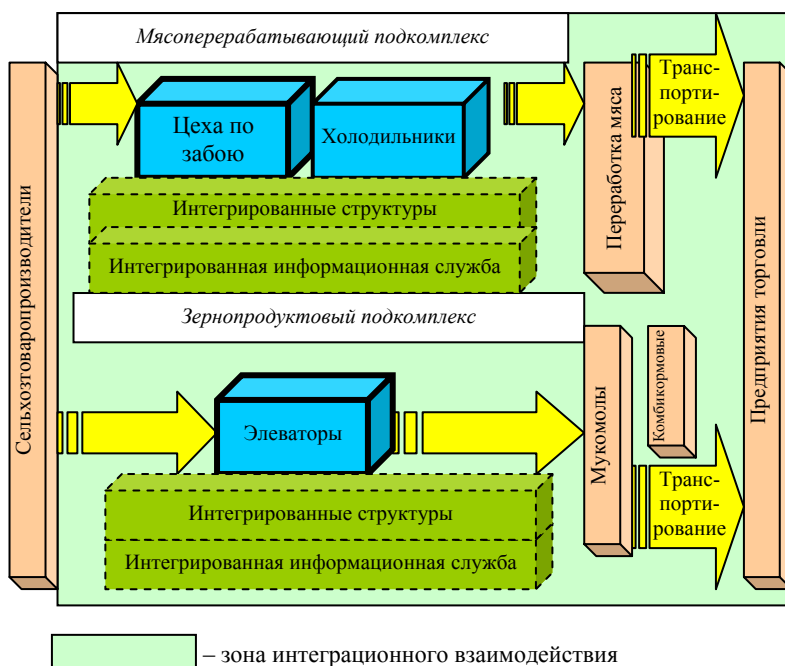


Рис. 7. Интегрированная логистическая инфраструктура

Формирование интегрированной логистической инфраструктуры позволяет снизить ее ресурсоемкость, внедрить новые ресурсосберегающие технологии, активизировать использование результатов маркетинговых исследований в снабженческо-сбытовой сфере, что снизит себестоимость и конечную цену товара.

Для заключения договоров на поставки сырья необходимо провести изучение существующих и потенциальных поставщиков сырьевых ресурсов, определить наиболее перспективные из них и заключить с ними договоры на поставку.

Количественная составляющая системы договоров должна предусматривать обеспечение бесперебойного потока сырья и готовой продукции от поставщиков через производственные мощности предприятия и дальше по каналам реализации до конечного потребителя. При этом необходимо рассмотреть возможность оптимальной минимизации товарно-материальных запасов с целью снижения объемов «замороженных» оборотных средств, а значит, увеличения скорости их оборота. Для этого можно применить компьютерные модели оптимизации издержек с учётом имеющихся производственных мощностей, объемов поставок сырья и ёмкости рынка.

Количественные показатели, которые включаются в договоры, должны учитывать существующие и проектируемые мощности перерабатывающего предприятия.

***Другой возможностью обеспечения сырьевыми ресурсами является взаимосвязь с сельскохозяйственными товаропроизводителями и сотрудничество с сельскохозяйственными потребительскими кооперативами.***

Одной из задач сельскохозяйственного потребительского снабженческо-сбытового кооператива является эффективное продвижение товарной продукции на рынки от товаропроизводителей к конечным потребителям, что исключает наличие посредников. Для перерабатывающего предприятия – это возможность приобретения сырья по сниженным ценам. К тому же кооператив, объединяя интересы товаропроизводителей, может формировать на местах крупные партии закупаемого сырья, что упрощает переработчикам процесс поиска постав-

щиков и снижает количество работы с мелкими поставщиками. Для сельхозтоваропроизводителей сотрудничество потребительского кооператива с переработчиком – надёжный канал сбыта.

Однако переработчики должны чётко сформулировать требования к объёму и качеству необходимого сырья, а также сроки поставок, чтобы исключить возможные конфликтные ситуации при определении закупочных цен.

## **2.6. Этапы финансового оздоровления в зависимости от состояния предприятия**

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию механизмов финансового оздоровления (табл. 2). Финансовое оздоровление предприятия в условиях кризисной ситуации осуществляется последовательно тремя этапами:

1. Устранение неплатежеспособности.
2. Восстановление финансовой устойчивости.
3. Обеспечение финансового равновесия на длительный период.

Таблица 2

### **Внутренние механизмы финансового оздоровления перерабатывающих предприятий АПК**

Этапы финансового оздоровления	Механизмы финансовой стабилизации		
	оперативный	тактический	стратегический
1. Устранение неплатежеспособности	Принцип «отсечения лишнего»	–	–
2. Восстановление финансовой устойчивости	–	Принцип «сжатия предприятия»	–
3. Обеспечение финансового равновесия на длительный период	–	–	«Модель устойчивого экономического роста»

### 2.6.1. Устранение неплатежеспособности

Критерии оценки – показатели неплатежеспособности. Согласно законодательству о банкротстве, коэффициент текущей ликвидности должен быть не менее 2, коэффициент обеспеченности собственными средствами – не менее 0,1.

Принцип **«отсечения лишнего»** определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму), что возможно в результате:

- ускорения получения дебиторской задолженности или ее продажи;
- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- уменьшение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- продажи избыточных производственных запасов;
- уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других активов;
- продажи краткосрочных финансовых вложений (акций, ценных бумаг) – наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств;
- увеличения периода товарного кредита, предоставляемого поставщиками.

С целью ускорения оборачиваемости оборотных средств взыскать дебиторскую задолженность можно следующими способами:

1. Предоставить клиентам предприятия специальные скидки для более быстрой оплаты счетов.

2. Создать систему оценки клиента, которая бы суммировала все риски, связанные с ним.

3. Сделать менеджеров по продажам ответственными за наблюдение и обновление статуса клиента.

4. Рассмотреть возможность продажи дебиторской задолженности банку.

Реорганизовать инвентарные запасы можно следующими способами:

1. Разнести запасы по категориям в зависимости от степени их важности для стабильной деятельности предприятия.

2. Уменьшить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку такого товара, если возможно.

3. Улучшить деятельность в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких, как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение документооборота.

4. Рассмотреть возможность распродажи залежавшихся запасов со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства.

Цель данного этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, т.е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер.

### **2.6.2. Восстановление финансовой устойчивости**

Критерии выбора данного этапа финансовой стабилизации – показатели эффективности управления предприятием (рентабельность продукции, активов, собственного капитала; наличие убытков). Удовлетворительными считаются положи-

тельные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков.

**«Сжатие предприятия»** должно сопровождаться мероприятиями как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- остановка нерентабельных производств;
- сокращение суммы постоянных издержек;
- снижение уровня переменных издержек;
- проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременная реализация выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- пересмотр планов капитальных вложений. Данные мероприятия должны привести к притоку денежных средств, что особенно важно в кризисной ситуации при нехватке ликвидных оборотных активов;
- оптимизация налогооблагаемой базы. Основные мероприятия, направленные на снижение налогового бремени, касаются изменений ставки налога на прибыль организаций и упрощенной системы налогообложения.

В 2009 г. предусмотрены следующие изменения налога на прибыль организаций:

- ставка налога на прибыль снижается до 20 %. Уменьшение производится за счет той части налога, которая перечислялась в федеральный бюджет, – она снижена с 6,5 до 2,5 %;
- в состав доходов, не учитываемых при расчете налога на прибыль, включены «капитальные вложения в предоставленные по договору безвозмездного пользования объекты основных средств в форме неотделимых улучшений, произведенных организацией-ссудополучателем» (Федеральный закон № 224-ФЗ от 26.11.08);
- расширены границы амортизационной премии до 30 % первоначальной стоимости основных средств, входящих в

третью – седьмую амортизационные группы. Аналогичный размер премии предусмотрен для расходов на реконструкцию, модернизацию и тому подобные работы, если они проведены в отношении вышеуказанных основных средств (п. 9 ст. 258 НК РФ);

- в налоговые расходы дополнительно включены затраты «на другие виды добровольного имущественного страхования, если в соответствии с законодательством РФ такое страхование является условием осуществления налогоплательщиком своей деятельности» (п. 10 ст. 263 НК РФ);

- до 31.12.09 г. увеличена предельная величина процентов по кредитам и займам в части их отнесения к налоговым расходам: по рублевой задолженности – с 1,1 ставки рефинансирования до 1,5, по валютной задолженности – с 15 до 22 % (ст. 8 закона № 224-ФЗ от 26.11.08).

Для хозяйствующих субъектов, подпадающих под упрощенную систему налогообложения (УСН), предусмотрены следующие изменения:

- предоставлено право субъектам РФ устанавливать дифференцированные налоговые ставки в пределах от 5 до 15 % в зависимости от категории налогоплательщиков. Данная мера действует только в отношении налогоплательщиков, выбравших объект налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов» (п. 2 ст. 346.20 НК РФ);

- налогоплательщик, применяющий УСН, теперь имеет право ежегодно менять объект налогообложения. Для этого достаточно уведомить налоговую инспекцию до 20 декабря года, предшествующего году, в котором планируется изменить объект налогообложения (Федеральный закон № 208-ФЗ от 24.11.08).

Цель этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

### 2.6.3. Обеспечение финансового равновесия на длительный период

Обеспечение финансового равновесия на длительный период возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Этот механизм базируется на использовании *модели устойчивого экономического роста предприятия*, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии. Основными задачами на данном этапе являются: повышение конкурентных преимуществ продукции; увеличение денежного компонента в расчетах; ускорение оборачиваемости активов.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

- активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;
- ускорение оборачиваемости активов, которое может быть достигнуто за счет сокращения сверхнормативных активов по видам (производственные запасы, запасы готовой продукции, внеоборотные активы). Это ведет к сокращению потребности в них.

Управление оборотными средствами на предприятии должно быть оптимальным с точки зрения скорости извлечения прибыли.

Возможные проблемы в управлении оборотным капиталом предприятий, связанные с недостатком и избытком отдельных элементов оборотного капитала, представлены в табл. 3.

Ведущая функция оборотного капитала заключается в обеспечении ликвидности и платежеспособности.

Ключевым моментом в кризисных ситуациях является управление движением денежных средств, особенно в части погашения своих обязательств. Оно включает в себя:

- расчет времени обращения денежных средств (финансовый цикл);
- анализ и планирование денежного потока (составление бюджета движения денежных средств);
- разработку и реализацию платежного календаря;
- определение оптимального уровня денежных потоков и др.

Таблица 3

**Проблемы, возникающие в процессе оптимального управления оборотными средствами предприятия**

№ п/п	Элемент оборотного капитала	Форма	Если элемент слишком мал	Если элемент чрезмерно велик
1	Товарно-материальные запасы	Сырье, материалы Незавершенное производство Готовая продукция	Неспособность удовлетворить спрос Уменьшение продаж Остановки производственного процесса	Расходы на хранение выше необходимых Риск морального старения запасов
2	Дебиторская задолженность	Открытые счета постоянных покупателей	Слишком жесткая и неконкурентная кредитная политика	Чрезмерно щедрая политика в предоставлении товарных кредитов
3	Ликвидные ценные бумаги	Вложения на рынке краткосрочных капиталов (ГКО – ОФЗ, депозитные сертификаты, коммерческие векселя и т.д.)	Недостаток денежных средств, необходимых для оплаты потребностей предприятия (плановых и внеплановых)	Неверное использование краткосрочных финансовых инвестиций, необходимых для реальных инвестиций
4	Денежные средства	Деньги на расчетных, валютных, депозитных счетах, в кассе	Риск нехватки денег: неплатежеспособность	Неполучение прибыли от вложений на рынке краткосрочных капиталов
5	Краткосрочное финансирование	Кредиты банков Кредитные линии Коммерческие векселя	Недостаток краткосрочных активов и перебои в производстве	Высокие издержки Финансирование неработающих активов

**Расчет финансового цикла.** На предприятии, которое приобретает сырье, перерабатывает его, производит готовую продукцию, продает ее в кредит, движение оборотных активов в процессе операционного цикла проходит четыре основные стадии, последовательно меняя свои формы.

1. На первой стадии денежные средства используются для приобретения сырья и материалов.

2. На второй стадии запасы сырья и материалов в результате непосредственной производственной деятельности превращаются в запасы готовой продукции.

3. На третьей стадии запасы готовой продукции реализуются покупателям и до наступления их оплаты преобразуются в дебиторскую задолженность.

4. На четвертой стадии инкассированная (т.е. оплаченная) дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные средства (часть которых до их производственного востребования может храниться в форме высоколиквидных краткосрочных финансовых вложений).

Финансовая ситуация на большинстве предприятий характеризуется одновременным сосуществованием многих пересекающихся производственных циклов, которые в любой данный момент находятся в разной стадии завершения.

Производственный цикл начинается с момента поступления сырья и материалов на склад предприятия и заканчивается в период отгрузки готовой продукции покупателю. Финансовый цикл начинается с оплаты предприятием купленных сырья и материалов (погашение кредиторской задолженности) и заканчивается в момент получения денег от покупателей за отгруженную продукцию (погашение дебиторской задолженности).

При планировании потоков составляется бюджет движения денежных средств, в котором оценивается потребность в поступлениях и выплатах в текущем плановом периоде. В целях оперативного контроля денежных средств разрабатывается более детальный бюджет – платежный календарь на предстоящий месяц (квартал) с разбивкой по декадам или дням (прил. 2).

Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями (вместе с переходящим остатком средств на счетах и в кассе) означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этих случаях необходимо принять следующие меры:

- перенести часть непервоочередных расходов на следующий плановый период;
- ускорить по возможности отгрузку и реализацию продукции;
- обеспечить полную (частичную) предоплату за произведенную продукцию, пользующуюся высоким спросом на рынке;
- использовать методы рефинансирования дебиторской задолженности, учет веселей, факторинг и др.;
- предоставить скидки при продаже товара с учетом срока оплаты;
- предпринять усилия по изысканию дополнительных источников финансирования.

В последнем случае рассчитывается совокупная потребность в краткосрочном финансировании, т.е. определяется размер краткосрочной банковской ссуды по каждому периоду, необходимой для обеспечения планируемого денежного потока.

Вопросы, связанные с планированием, выдачей и погашением кредитов, установлением величины процентных ставок, коммерческие предприятия решают в обслуживающих их учреждениях банков на основе кредитных договоров.

***Реструктуризация кредиторской задолженности.*** Меры финансового оздоровления перерабатывающих предприятий, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие процедуры:

- отсрочки и рассрочки платежей, которые предоставляются предприятию путем изменения срока оплаты просроченной задолженности;

- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет) – предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей);

- реоформление задолженности в качестве займа;
- продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредиту имущества должника – погашение долгов перед бюджетом города имуществом и имущественными правами предприятия-должника допускается при отсутствии у него реальных источников поступления денежных средств и при невозможности погасить задолженность с применением мер, предусмотренных законодательством (за исключением процедуры банкротства), и через систему взаимозачетов.

В счет погашения задолженности могут быть приняты:

- а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины, механизмы, готовая продукция, сырье, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника;

- б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности, и формы сделок, рассматриваемая процедура имеет следующие основные разновидности:

- обмен задолженности предприятия на акции – может быть осуществлен путем выпуска и размещения дополнительных акций с последующей передачей указанных акций кредиторам. При этом в проспекте эмиссии фиксируется положение о том, что дополнительные акции выпускаются для осуществления мер по финансовому оздоровлению, а в устав предприятия-должника вносятся необходимые изменения;

- погашение задолженности облигациями – привлечение заемных средств в целях финансового оздоровления может происходить через размещение долговых ценных бумаг;

- погашение задолженности под залог имущества – предприятие вправе передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности;

- продажа долговых обязательств – задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям;

- списание задолженности – данная процедура заключается в списании имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентами без оплаты;

- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника – данная форма сделки часто предполагает отчуждение имущества вопреки желанию кредитора.

---

---

### **3. ВОЗМОЖНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

#### **3.1. Повышение производительности труда**

Широко распространенная еще в советские годы фраза «повышение производительности труда» снова становится задачей номер один для многих предприятий. Причем необходимо повышение производительности как работы персонала, так и оборудования. Резервы обязательно найдутся после детального анализа всех бизнес-процессов предприятия. Не следует пренебрегать новейшими достижениями науки и возможностями автоматизации.

В сложившихся условиях развития экономики обязательно требуется грамотная работа с персоналом. Повышение производительности труда возможно и без особых финансовых затрат, если только руководители более детально и внимательно проанализируют существующий уровень.

В данный момент у персонала будут развиваться следующие настроения:

- никто не уверен, что он здесь будет работать завтра, а значит, никто не готов выкладываться полностью;
- каждый должен взвалить на себя (практически добровольно!) еще столько же работы, сколько выполнял раньше;
- сокращение уровня заработной платы.

В ответ на возмущения персонала у руководителя ответ прост: «Не хотите так работать – уходите!»

Самое странное из того, что продемонстрировал кризис, – большинство руководителей до сих пор не осознали: старая эпоха ушла, поэтому менеджмент надо менять целиком, а не производить отдельные судорожные действия (особенно это

касается сокращения персонала), которые еще больше усугубляют ситуацию.

Предлагается другая стратегия работы с персоналом, которая в свою очередь позволит повысить и производительность труда. Она отличается от сокращения плановостью и определенностью и состоит из нескольких направлений.

### **Направление первое – формирование ядра.**

Следует определиться с организационной структурой, которая максимально подходит для того, чтобы пережить кризис. Лучше всего создать избыточно сокращенную структуру, которая сможет пережить самый жесткий кризис: нужно быть готовым к самому серьезному варианту. Важно понимать, что происходит не сокращение персонала, а реорганизация предприятия. Оставшиеся сотрудники должны быть уверены, что остаются и начинают работать по-новому. Нельзя оставить их в той же структуре, которая была раньше. Необходимо дать людям понять, что без принятия экстренных мер бизнес останется, и им придется снова ходить на собеседования в поисках работы, за которую, скорее всего, платить будут меньше. За те же деньги теперь нужно работать больше или эффективнее. Идеальным решением было бы равномерное снижение уровня оплаты труда на всех должностных уровнях – от высшего менеджмента до рядового исполнителя. Как вариант можно уменьшить долю оклада и увеличить процент от реализации в составе оплаты труда. Такая мера будет хорошим мотивирующим фактором.

Вообще, изначально процесс реорганизации лучше провести таким образом:

1. Все просчитать и «отрезать» лишнее.
2. Подготовить документы, которые включают новые организационную структуру, бизнес-процессы, должностные инструкции и технологию, рекомендации, как привести предприятие к выбранной организационной структуре.
3. Определить, появились ли лишние сотрудники в новой организационной структуре, – и сразу их уволить.

При выборе необходимо обратить внимание на следующие элементы:

1. Неэффективные структуры, не имеющие прямого отношения к цепочке создания стоимости, к которым может относиться и неэффективная служба маркетинга.

Имеет смысл пересмотреть структуру управления и сократить среднее управленческое звено, которое передает указания.

2. Неэффективные сотрудники. В первую очередь это может коснуться функционального персонала и офисных работников, а затем и сотрудников с производства, которые не отвечают жестким требованиям технологии производства.

### **Направление второе – привлечение лучших.**

В условиях кризиса появляется возможность приобретения новых направлений производства и бизнеса за счет ошибок их хозяев, у которых не хватило денег на спасение. Поскольку первыми со всех предприятий уходят самые лучшие кадры, надеясь хорошо устроиться, их можно также пригласить к себе. Причем на это теперь есть даже ресурсы, освободившиеся при сокращении. При возможности имеет смысл сэкономленные распределить оставшемуся кадровому ядру за то, что персонал работает в сокращенном составе.

В условиях кризиса в менеджменте важно не только формировать команду исполнителей, но и руководители должны учитывать:

- единоначалие. Нужно выделить одно лицо, которое имеет право принимать окончательное решение. Ни банки, ни сотрудники не доверяют менеджеру, который не имеет этого права;

- персональную ответственность за результат. Тот, кто «отвечает за все», должен быть перепозиционирован. Коллектив должен осознать, кто руководитель;

- открытую коммуникацию по поводу того, что должно быть сделано. Необходимо создание антикризисного штаба, в состав которого войдут инициативные сотрудники, специалисты и просто энергичные менеджеры.

Именно штаб готовит программу формирования ядра. К этому процессу полезно подключить юристов, экономистов, консультантов – всех тех, кто может квалифицированно подсказать успешные шаги в процессе реорганизации.

Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить неформальным лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым антикризисным мерам. Этим сотрудникам нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий или уволить.

Грамотная работа с персоналом, таким образом, поможет осуществить описанные мероприятия, что будет способствовать сохранению предприятия и увеличению производительности труда.

### **3.2. Расширение масштабов производства**

Расширение масштабов производства возможно за счет реструктуризации производства. Процесс реструктуризации предприятия часто осуществляется вместе с процедурой внешнего управления. Реструктуризация может оказаться не только самым эффективным, не требующим крупных инвестиций методом реформирования предприятия, но и единственным способом повысить его платежеспособность и избежать конкурсного производства и ликвидации предприятия.

Можно добиться финансового оздоровления предприятий без инвестиционных вложений через реструктуризацию:

- имущества;
- кредиторской задолженности перед бюджетами всех уровней;
- дебиторской задолженности;
- акционерного капитала.

Статья 57 ГК РФ разрешает использовать для реструктуризации процедуры слияния, поглощения, выделения и отделения для образования новых, более финансово устойчивых, юридических лиц взамен тех, которые находятся в кризисном

состоянии. Сюда можно отнести процедуру замещения капитала, предусмотренную законом.

Реструктуризацию любого предприятия можно разделить на два этапа:

*Начальный (первый) этап.* Он может быть проведен быстро с использованием внутренних ресурсов предприятия и не требовать крупных денежных инвестиций. Однако необходим большой вклад со стороны менеджеров для внедрения существенных организационных перемен (маркетинг, сбыт, совершенствование организации управления производством). На данном этапе возможно решение следующих проблем:

1. Организационные и административные вопросы. Они включают в себя идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ положительных и отрицательных сторон последнего во всех сферах его деятельности и подготовку конкретных предложений по решению проблем (с низкими затратами и через распределение внутренних ресурсов).

2. Имущественная реструктуризация и функциональные перемены. Очень часто предприятия страдают от негибкости производства из-за крупносерийного выпуска продукции. Ощутимые позитивные результаты уже в течение года могут принести следующие действия:

- улучшение планировки производственных помещений с целью повышения эффективности их использования;
- передача объектов социальной сферы на баланс муниципалитета;
- выделение вспомогательных и ремонтных активов и создание на их базе рентабельных бизнес-единиц;
- внедрение процесса контроля качества.

*Второй этап.* Большое внимание на этом этапе уделяется более амбициозным проектам, требующим определенных капитальных затрат.

1. Инвестиции в новое оборудование, которые могут финансироваться за счет различных источников, например, зай-

мов (но зачастую их трудно получить при плохой финансовой ситуации предприятия) или эмиссии новых акций, стратегических и финансовых инвесторов и т.д. (прил. 3).

2. Инвестиции в трудовые ресурсы, необходимые в области продаж, маркетинга и финансов (наем высококвалифицированного менеджера по реализации или финансового менеджера).

3. Реструктуризация собственности – слияние предприятий с дополняющими друг друга производствами продукции и рынками сбыта, выделение деятельности, не связанной с основным производством, кооперация акционеров различными способами.

План реструктуризации предприятия может включать в себя:

1. Разработку схемы реструктуризации предприятия (формирование предметно-специализированных производств).

2. Составление разделительных балансов и передаточных актов для новых предприятий с разделением (или присоединением) имущественного комплекса.

3. Обеспечение новых производств электроэнергией, водой, теплом, газом и прочими ресурсами.

4. Формирование персонала новых производств и планирование заработной платы работникам.

5. Определение основных показателей новых производств.

6. Разработку учредительных документов, создание новых юридических лиц.

7. Продажу не востребованной при создании новых производств части имущественного комплекса реструктурированного предприятия.

8. Организацию управления производством.

9. Сокращение численности работников реструктурированного предприятия.

10. Разработку прогнозных балансов на конец срока реструктуризации.

11. Оценку экономической эффективности реструктуризации.

В целом за счет реформирования эффективность работы предприятия без больших вложений дополнительных средств может увеличиться за первый год работы в новых условиях на

30–60 % лишь за счет активизации внутренних возможностей и серьезного учета внешней среды. При этом может быть использовано несколько вариантов реформирования, наиболее подходящих для каждого конкретного предприятия. Окончательный выбор направления может быть проведен по результатам SWOT-анализа вариантов реформирования для различных видов объединений предприятий.

Главной стратегической целью развития структур АПК в условиях кризиса может стать интеграция и кооперация, а основными формами функционирования субъектов рынка – четко сформулированные взаимовыгодные договорные взаимоотношения между перерабатывающими предприятиями различных форм собственности и сельхозтоваропроизводителями.

Результатом деятельности кооперативных структур является увеличение объемов производства, переработки и реализации продукции, повышение её эффективности, уровня занятости и доходов сельского населения путем обеспечения доступности малых форм хозяйствования к перерабатывающим мощностям и услугам.

Создание кооперативов и интегрированных формирований по переработке сельскохозяйственной продукции, организация их эффективной работы, рост объемов и видов переработки сырья позволят увязать интересы различных сфер экономики региона (рис. 8). Кроме того, это закладывает основы системы сельскохозяйственных потребительских кооперативов, включая кредитные и страховые.

Кооперативы также способствуют развитию перерабатывающих предприятий, поскольку имеют возможность более эффективно контролировать качество сырья, организовывать его поступление на переработку крупными партиями, рационально загружать мощности.

Перерабатывающим предприятиям, в свою очередь, выгоднее иметь дело с кооперативами, чем самим заниматься организацией системы сбора и транспортирования сельскохозяйственного сырья и создавать первичные пункты его переработки.



Рис. 8. Механизм взаимодействия перерабатывающего предприятия со снабженческо-сбытовыми кооперативами, предприятиями сфер ресурсного обеспечения, производства и реализации продукции

Интегратором в данном случае целесообразнее выступать перерабатывающему предприятию. Важным при формировании оптимальных сырьевых зон является соблюдение примерного порядка осуществляемых мероприятий. Такой порядок включает в себя:

- оценку производственных возможностей сельскохозяйственных предприятий;
- сравнительный анализ производственных мощностей предприятий и результатов производства, а также окупаемости ресурсов;
- экономический анализ затрат на производство продукции и транспортирование ее к месту переработки;
- формирование сырьевой зоны по ряду критериев эффективности производства и сбыта (продуктивность, удельные затраты, доходность и т.д.);
- выбор предприятия-интегратора, способного объединить предприятия сырьевой зоны и переработать поставляемые ими объемы сельскохозяйственной продукции;
- разработка эффективного механизма взаимоотношений между субъектами хозяйствования сырьевой зоны;
- установление целесообразных методов управления;
- определение приемлемых научно обоснованных перспектив производственно-экономического развития сырьевой зоны.

Механизм работы интегрированного объединения, включающего в себя сельскохозяйственный потребительский кооператив, позволяет снизить отрицательное воздействие фактора сезонности производства сырья, создать возможности для обеспечения равномерной загрузки сырьем перерабатывающих предприятий, маневрирования денежными и другими ресурсами, обеспечить повышение устойчивости в работе формирования.

Интегрированное объединение может включать в свой состав образующие группы: первая – перерабатывающее предприятие; вторая – производители сырья (сельскохозяйствен-

ные предприятия, личные подсобные хозяйства); третья – снабженческо-сбытовой кооператив; четвертая – консультативная служба.

При создании интегрированных формирований в основу могут быть положены нормативно-затратные принципы. Равная рентабельность всех участников объединения создает предпосылки к устойчивому развитию экономики всех участников формирования в целом. В договорах-контрактах наряду с объемами и сроками поставок продукции отражаются и возможные варианты расчета за поставляемое сырье.

Эффект производители сырья получают в том случае, если они подвергнут сырье глубокой переработке, расфасовке и реализуют готовую к употреблению продукцию через торговую сеть. Такой вариант возможен только при создании интегрированного формирования на базе перерабатывающего предприятия (рис. 9).

При планировании текущей деятельности интегрированное формирование чаще всего ориентируется на существующий спрос на определенные виды продовольствия, который рассчитывается с учетом показателей текущей отчетности об объеме продаж и ассортименте продовольствия в конкретном районе за определенный срок.

Наличие среди членов кооператива в качестве ассоциированных участников перерабатывающих предприятий гарантирует кооперативам стабильные рынки сбыта сельскохозяйственной продукции (рис. 10).

В вертикальном интегрированном формировании решаются сразу три проблемы. Во-первых, удовлетворяются потребности переработчиков в сырье и ведутся расчеты с фермерами за сданную продукцию сразу, а не через год или более. Во-вторых, удовлетворяются потребности сельхозтоваропроизводителей в средствах производства. В-третьих, потребительский кооператив, организуя снабженческо-сбытовую деятельность для своих членов, круглый год зарабатывает себе на существование, не обременяя учредителей затратами на свое содержание.



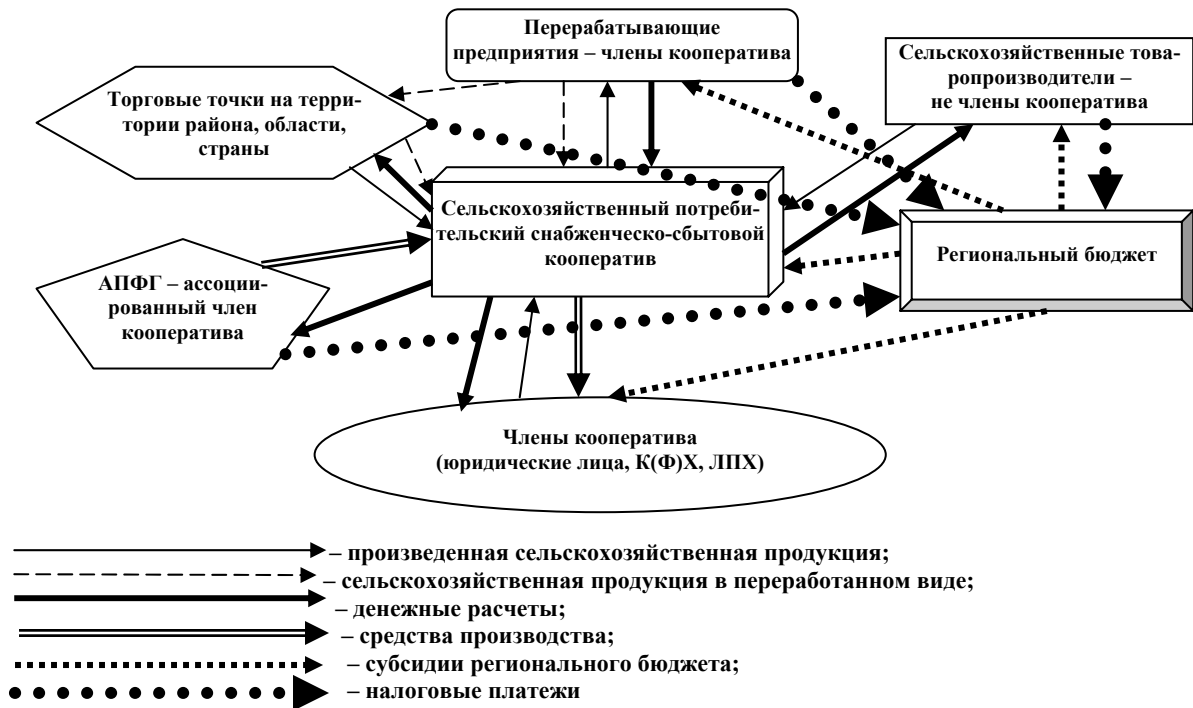


Рис. 10. Предлагаемый вариант взаимодействия снабженческо-сбытового кооператива, включающего перерабатывающие предприятия, с субъектами рынка

### 3.3. Замещение импортного продовольствия

В условиях кризиса предприятия пищевой промышленности имеют реальную возможность завоевать своей продукцией весь рынок продовольствия, замещая импортное. Для этого есть все условия:

- приверженность населения к продукции местных производителей;
- экологически чистая технология производства;
- увеличение цен на импорт.

Для реализации стратегии импортозамещения на рынке продовольствия следует обратить внимание на соответствие качества производимой продукции мировым стандартам. Поэтому руководителям предприятий необходимо внедрять комплексную систему менеджмента качества.

Система менеджмента качества (СМК) представляет собой модель менеджмента многочисленных взаимосвязанных, взаимодействующих, динамичных видов деятельности (процесов), осуществляемых организацией (рис. 11).



Рис. 11. Модель системы менеджмента качества

Предназначена данная система для постоянного улучшения деятельности, а следовательно, для повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках.

Требование к разработке и внедрению СМК исходит от потребителей, собственников, кредитных организаций и т. д., которым нужны гарантии стабильной (применительно к качеству продукции) работы организации. Сертификация СМК стала обязательным требованием для участия в большинстве тендеров. Грамотное внедрение этой системы позволяет получить целый ряд преимуществ:

- повысить управляемость компании, конкурентоспособность и качество услуг;
- снизить издержки, сделать компанию клиентоориентированной.

Формирование и обеспечение высокого качества продукции перерабатывающих предприятий имеют ряд особенностей:

1) создание безопасности, качества и питательности продукции должно быть адаптировано к сезонному характеру основных производственных отраслей АПК и повышенному влиянию фактора времени на осуществление циклов производства, переработки и реализации продукции;

2) учет локализации агропромышленного производства в определенных географических зонах и микроразнообразиях с различными природными условиями;

3) учет действий, тормозящих производство, и зачастую неуправляемых факторов, оказывающих влияние на качество сырья (засуха, наводнения, эпидемии, нашествия вредителей растений);

4) брак в отрасли, который можно устранить только частично. Например, в растениеводстве – это упущенные оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений, а в животноводстве – плохое качество кормов, воды, недостаточный уход за животными;

5) рассредоточенность производства, затрудняющая организацию контроля и оперативное управление качеством;

6) низкая техническая оснащенность и слабое применение информационных технологий и методов контроля;

7) качество продукции определяют предприятия и организации, обеспечивающие ее заготовку, транспортирование, хранение и реализацию.

В настоящий момент управление качеством на перерабатывающих предприятиях должно осуществляться на базе стратегии **всеобщего менеджмента качества – TQM** (Total Quality Management).

Принципы управления качеством в современных условиях:

- система качества базируется на международных стандартах ИСО серии 9000 и ИСО серии 14000 (стандарты по экологическому менеджменту);

- изучение мнений не только конкретных потребителей, но и общественного мнения;

- использование социально-психологических методов мотивации, вовлечение сотрудников в управление качеством, самооценка качества;

- укрепление связей с поставщиками;

- обучение TQM;

- осуществление сертификации в соответствии с ИСО серии 9000 для подтверждения качества.

Основные положения концепции TQM можно выразить следующими тезисами.

**1. Определяющая роль руководства в мероприятиях по реформированию (реструктуризации) предприятий на основе принципов TQM.** Руководство должно возглавить реорганизацию деятельности предприятия, интегрировать систему управления качеством в общую модель управления компанией.

**2. Основное внимание – клиентам.** Сотрудники и в первую очередь руководители предприятия должны выявить, кто является потребителем его продукции. Затем следует определить потребности своих клиентов, разработать систему пока-

зателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов произведенной продукцией, и ввести показатели в систему мотивации сотрудников как основной индикатор успеха развития организации. Значительную роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет система коммуникации с ними.

**3. Стратегическое планирование.** Большое внимание уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования в частности. Причем планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких (до последнего времени рассматриваемых как неосязаемые и неизмеримые) целей, как уровень удовлетворения потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и пр.

**4. Вовлечение всех сотрудников.** Предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия этой, новой для них ответственности. При увеличении ответственности возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы предприятия. Важную роль играют социальные и психологические факторы.

**5. Образование персонала.** При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянного образования персонала, причем не узкого по отдельным профессиональным вопросам, а более широкого.

**6. Награды и признание.** Для того чтобы новая система работала, необходимо закрепить соответствующую систему мотивации, которая бы поощряла должное поведение и ограничивала недолжное. Формальные награды и признание должны гармонизировать с неформальными.

**7. Разработка продукции и услуг** – должна быстро реагировать на постоянно меняющиеся и увеличивающиеся потребности и ожидания потребителей. Критическим значением обладают такие показатели, как улучшение качества разработки,

т. е. соответствие разработок требованиям клиента, и продолжительность цикла разработка – внедрение.

**8. Управление процессом** – концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности предприятия на конкретных процессах, в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции.

**9. Качество продукции.** Требования к качеству продукции поставщиков предъявляются практически такие же, что и к своей собственной. Следует проводить оперативный мониторинг качества их продукции и своевременно отказываться от услуг ненадежных поставщиков (если это возможно).

**10. Информационная система.** Для нормального функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить поддерживающую информационную систему, позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания. Но прежде следует четко определить, какие данные собирать и как их обрабатывать и распространять. В современных условиях избыток информации является более опасным симптомом, нежели ее недостаток.

**11. Лучший опыт.** Действенным инструментом по повышению качества и улучшению системы управления служит использование лучшего опыта других компаний (так называемый бенчмаркинг). Обычно эта деятельность состоит из определения процессов, которые предполагается улучшить, моделирования собственных процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа и формулирования выводов, а также использования полученных результатов.

**12. Постоянная оценка эффективности работы системы управления качеством.** Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия.

Недопустимо решать вопросы менеджмента качества «в отрыве» от системы управления предприятием в целом. На практике это приводит к появлению психологии, разделяющей

сотрудников на ответственных и безответственных, в результате чего персонал, выполнявший основные работы, практически не несет ответственности за качество. В результате становится невозможным добиться хорошего качества продукции в целом.

Система TQM предназначена для обеспечения соответствия качества продукции предприятия требованиям норм, заданий потребителей и действует на всех фазах проектного цикла. В менеджменте качества участвуют все организации, службы и подразделения предприятия. При этом выполняются следующие функции:

- планирование качества продукции предприятия и его отдельных элементов;
- создание команды, включая подготовку кадров и организацию трудовой деятельности;
- подготовка производства, т. е. обеспечение необходимой для заданного уровня качества квалификации исполнителей и их технического оснащения;
- разработка системы материально-технического обеспечения;
- контроль и текущая оценка достигнутого уровня качества, включая входной, операционный и приемочный контроль технологических процессов и производственных операций, а также проведение инспекционного контроля;
- информационное обеспечение, включая систему сбора, обработки и передачи информации на каждый уровень управления;
- лабораторное, метрологическое и геодезическое обеспечение технологических процессов;
- правовое обеспечение менеджмента качества.

**Процедура сертификации** систем качества используется для подтверждения соответствия параметров системы установленным стандартам. Сертификация систем менеджмента качества осуществляется на основании международного стандарта ИСО 10011 «Руководящие указания к проверке систем качества и охраны окружающей природной среды».

Под сертификацией системы качества понимается действие третьей стороны, доказывающее, что обеспечивается необходимая уверенность в TQM, что должным образом сертифицированная система качества соответствует выбранной модели (ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 9002, ГОСТ Р ИСО 9003) или иным нормативным документам, определенным заявителем.

В РФ деятельность по сертификации систем качества осуществляют структуры Госстандарта, ВНИИС (Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации), Российский морской регистр судоходства и пр.

В отличие от сельского хозяйства, перерабатывающая промышленность не столь подвержена воздействию природных факторов, но ее место в цепочке производства продуктов и тесная связь с сельским хозяйством порождает ряд особенностей применения современных систем качества. Основными из этих особенностей являются:

1. Необходимость производства все более качественной и разнообразной продукции на существующей сырьевой базе.

2. Ответственность за качество по всей производственной цепочке. Необходимость развития систем качества у поставщиков сырья.

3. Рациональное использование сельскохозяйственного сырья.

Для каждой из особенностей можно дать рекомендации по ее учету и ослаблению негативного влияния.

1. *Необходимость производства все более качественной и разнообразной продукции на существующей сырьевой базе.* Несмотря на то, что возможности сельского хозяйства производить продукцию высшего качества ограничены природными факторами, перерабатывающее предприятие для достижения результатов в условиях непрерывной конкурентной борьбы вынуждено постоянно улучшать качество и увеличивать разнообразие своей продукции. При этом необходимо сокращать затраты на ее производство. Как этого достичь? Существует ряд магистральных направлений решения этой проблемы:

- внедрение новых технологий, применение более совершенного оборудования;

- более глубокая переработка сырья;
- адаптация производства к сырьевой базе и требованиям рынка.

2. *Ответственность за качество по всей производственной цепочке. Необходимость развития систем качества у поставщиков сырья.* Имея дело с требовательным потребителем, перерабатывающее предприятие вынуждено модернизировать свою систему качества. Однако многие характеристики качества закладываются в сельскохозяйственном производстве вне области действия системы качества предприятия. Как правило, ограничен и выбор предприятий-поставщиков. Поэтому отказаться от услуг недобросовестного хозяйства и выбрать другого поставщика бывает очень трудно.

3. *Рациональное использование сельскохозяйственного сырья.* Как уже отмечалось, сельскохозяйственное сырье неоднородно в силу неуправляемых природных факторов. Формирование партий однородной продукции может улучшить ситуацию. Однако хозяйства из-за отсутствия необходимой технической базы, а иногда из-за инертности мышления не делают этого. Перерабатывающее предприятие имеет больше технических возможностей провести сортировку сырья и выделить особо ценные компоненты.

Итак, основные особенности управления качеством на предприятиях перерабатывающей промышленности вытекают из места этой отрасли в структуре АПК. Являясь связующим звеном между потребителем и сельским хозяйством, перерабатывающее предприятие вынуждено согласовывать растущие потребности потребителя с возможностями производства сельскохозяйственной продукции.

### 3.4. Использование GR-технологий

Важнейшим бизнес-процессом на российских предприятиях сегодня становится **Government relation (GR)** – установление и поддержание партнерских отношений с органами государственной власти. Как сказал известный бизнесмен Олег Дерипаска, «успехи бизнеса на 40 % обеспечиваются GR-

технологиями, на 40 % состоят из *PR* и только на 20 % – из схем бизнеса». Внедрение лоббистской функции, как правило, происходит лишь после столкновения с препятствиями и ограничениями для развития бизнеса. Одни предприятия ограничиваются установлением устойчивых деловых связей с представителями органов власти для регулярного решения вопросов, связанных с развитием бизнеса, другие – пытаются получить «доступ» к бюджетным средствам, участвуют в инвестиционных программах.

*GR-технологии становятся жизненно необходимы бизнесу, так как развитие предприятий регулярно упирается в системные или постоянные ограничения со стороны законодательной или исполнительной власти.*

В России к отраслям, имеющим эффективные и развитые *GR-технологии*, относятся: нефтегазовая, металлургическая, телекоммуникационная, табачная, пивная. В аграрном секторе, несмотря на давнюю историю выстраивания отношений с органами власти, современные *GR-технологии* еще недостаточно развиты.

В условиях кризиса усиливается роль государственного регулирования экономики, поэтому *GR-технологии* должны, на наш взгляд, найти применение на перерабатывающих и пищевых предприятиях, основными направлениями деятельности которых могут стать:

- рационализация налоговой нагрузки на производителей социально значимой пищевой продукции: снижение ставки единого налога на продукцию малых предприятий, введение нулевой ставки НДС, а также налоговых каникул на весь 2009 г., установление ряда налоговых льгот для инновационных проектов этих предприятий;
- участие в разработке технических регламентов и механизмов их введения в действие с целью сдерживания требований, нарушающих финансовую устойчивость предприятий. Так, техрегламент на молочные продукты существенно ограничивает возможности предприятий по использованию сухого молока и сохранению прежней ценовой политики, ведет к воз-

растанию затрат на упаковку и маркировку. Аналогичные проблемы возникают и у производителей масложировой продукции. Целесообразно продлить период введения в действие законов за рамки кризисного 2009 г.;

- формирование перечня системообразующих предприятий, имеющих стратегическое значение для регионального продовольственного рынка и первоочередное право на государственную поддержку своей устойчивости (кредитные инструменты, государственные гарантии, субсидирование процентных ставок, реструктуризация налоговой задолженности, государственный заказ, таможенно-тарифная политика и т.д.);

- пропаганда на государственном уровне здорового образа жизни и поддержка производства функциональных продуктов питания, более рентабельных и повышающих финансовую устойчивость предприятий;

- повышение таможенно-тарифной защиты российского продовольствия, административное регулирование на уровне субъектов Федерации присутствия местной продовольственной продукции в розничной торговле;

- включение инвестиционных проектов по развитию технологической базы предприятий в бюджет развития региона;

- приоритетное финансирование в полном объеме целевых программ, касающихся производителей продовольствия;

- получение разрешений на реализацию продукции за пределы своего региона при расширении географических рынков сбыта.

*Возможные методы влияния предприятий на решения органов власти:*

- направляют письменные обращения в органы власти;
- выступают в СМИ – организуют информационные кампании в СМИ, формирующие общественное мнение по конкретной теме;

- финансируют общественные деловые организации, которые, в свою очередь, влияют на принятие решений;

- вступают в общественные деловые организации и активно участвуют в их деятельности;
- входят в состав общественных комиссий, рабочих групп, комитетов при органах власти;
- пишут законопроекты и продвигают их в органах законодательной власти;
- продвигают своих представителей в депутаты;
- организуют депутатские или парламентские запросы;
- организуют массовые акции с участием населения (например, письма и «звонки» граждан в органы власти, демонстрации и митинги протеста);
- устанавливают деловые контакты с чиновниками;
- организуют специальные лоббистские кампании;
- продвигают на государственные должности лиц, лояльных предприятию;
- объединяют ресурсы с другими предприятиями для реализации лоббистских проектов.

*Необходимо введение механизма системы GR в организационную структуру управления (рис. 12). Крупным предприятиям целесообразно сформировать профессиональные GR-департаменты или ввести должность GR-менеджера в составе службы маркетинга или связей с общественностью. Специализированное GR-подразделение может называться либо «Департамент по внешним связям», либо «Департамент по связям (взаимодействию) с органами власти».*

*Среднему и малому бизнесу целесообразно внедрить механизм системы GR на отраслевом уровне путем образования в отраслевых ассоциациях или союзах специализированных комитетов по связям с органами государственной власти.*

Задача GR-департамента – влияние на внешнюю среду для создания новых возможностей развития бизнеса. Если исправить ситуацию невозможно, то предприятие заблаговременно предупреждается о потенциальных проблемах, чтобы можно было вовремя принять решение о коррекции соответствующих внутренних планов и бизнес-моделей.

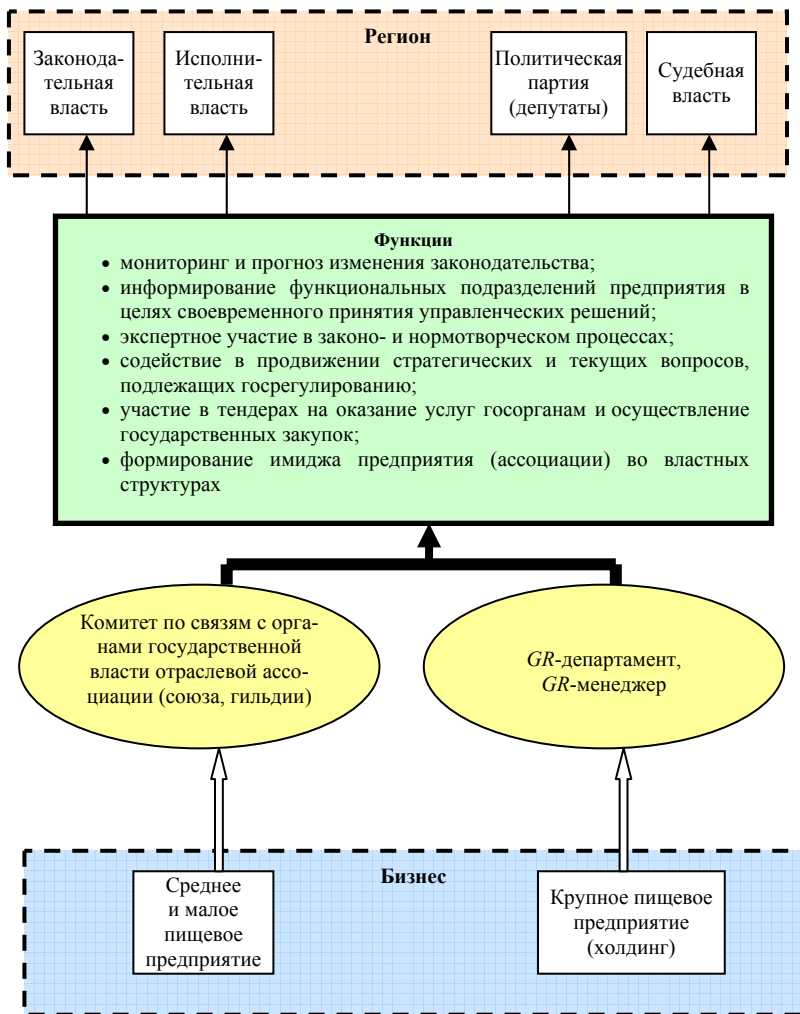


Рис. 12. Механизм системы GR

GR-специалист должен быть готов решать следующие задачи:

- отслеживать изменения в законодательстве РФ;
- информировать функциональные подразделения предприятия в целях своевременного принятия управленческих решений;

- участвовать в законо- и нормотворческих процессах;
- содействовать продвижению текущих вопросов, подлежащих госрегулированию;
- формировать имидж предприятия во властных структурах, бизнес-объединениях.

Можно выделить две основные стратегии *GR*:

- **пассивную** – заключается в том, что *GR*-менеджер или служба решает появляющиеся у компании проблемы с властью по мере их возникновения. При использовании пассивной стратегии *GR*-менеджеры чаще всего вынуждены действовать в «режиме пожарника»;

- **активную** – *GR*-служба работает на опережение. При этом можно поставить перед подразделением следующие цели: изменение законодательной среды, борьба с конкурентами, участие в тендерах на оказание услуг госорганам и осуществление государственных закупок, мониторинг внешней среды и участие в мероприятиях, организованных государственными структурами, социальное и государственно-частное партнерство. Данная стратегия более предпочтительна.

---

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние несколько месяцев на продовольственном рынке России начала обозначаться тенденция уменьшения импорта. Сократились квоты на поставку мяса из-за рубежа, ужесточились требования к качеству продукции. Быстро растущие курсы доллара и евро по отношению к рублю автоматически удорожают цену на импортное продовольствие и делают его менее конкурентоспособным на продуктовом рынке. Это позволяет российским товаропроизводителям захватить новые сегменты рынка, для чего требуется не только производить больше продовольствия, но и осваивать общепринятую упаковку и фасовку продуктов, сертифицировать товары.

Важнейшими задачами предприятий переработки сельскохозяйственной продукции в условиях финансового кризиса являются сохранение устойчивого финансового состояния и повышение эффективности деятельности. Решение данных задач позволяет предотвратить ухудшение финансово-экономических результатов деятельности предприятий, а также создать условия для выхода их из кризисной ситуации.

Коллективом авторов были выявлены наиболее значимые потери, которые связаны со сложившимся кризисом, и даны рекомендации по их минимизации. Мероприятия, направленные на предотвращение кризисных явлений, могут быть следующими:

- пересмотр ассортимента продукции и выбор наиболее рентабельных видов;
- изменение стратегии продаж и ориентация на различные социальные слои населения;
- повышение производительности труда, сохраняя на предприятии наиболее квалифицированный и ответственный

персонал и изыскивая возможность приобретения современного оборудования;

- повышение ответственности при работе с поставщиками сырья и потребителями продукции: сокращение дебиторской и кредиторской задолженностей, применение системы скидок и т.д.

В то же время было отмечено, что кризис приносит не только потери, но и приобретения, благодаря которым предприятия могут повысить свое положение на рынке:

- привлечение квалифицированного персонала;
- реструктуризация производства для завоевания новых сегментов рынка продовольственных товаров;
- кооперация и интеграция с сельскохозяйственными товаропроизводителями и торговыми организациями;
- замещение импортного продовольствия за счет внедрения комплексных систем менеджмента качества и сертификации продукции и т.д.

В данных рекомендациях показаны самые общие меры противодействия кризису. За каждым из указанных направлений потерь и приобретений должны стоять предельно детализированные мероприятия, о которых нельзя подробно рассказать в рамках данных рекомендаций. Разумеется, что в них содержится лишь общая инструкция, требующая практического приложения на каждом конкретном предприятии с учетом его специфики, но тем не менее позволяющая охватить всю совокупность действий в кризисный период.

Для получения дополнительной информации можно обратиться на сайт <http://library.sgau.ru/ssylky/>

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Грушенко, В. И.* Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
2. *Заборов, С.* Семь раз отмерь. Какие затраты следует снижать, чтобы потом не было мучительно больно / С. Заборов // Управление компанией. – 2009. – № 1. – Режим доступа: <http://www.zhuk.ru>.
3. *Кораблев, В. Я.* Антикризисное управление предприятием / В. Я. Кораблев. – Саратов, 2008. – 148 с.
4. *Косоруков, О. А.* Методы количественного анализа в бизнесе / О. А. Косоруков. – М. : ИНФРА-М, 2005.
5. Механизм продвижения товарной сельскохозяйственной продукции на рынок через кооперативы сельхозтоваропроизводителей региона / И. П. Глебов [и др.]. – Саратов, 2007. – 40 с.
6. *Нещадин, А.* Кризисные советы от ... / А. Нещадин // Экономика и жизнь. – 2008. – № 41(9255). – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru>.
7. *Попова, М.* Как вывести предприятие из финансового кризиса / М. Попова // Финансовый директор . – 2009. – № 1. – Режим доступа: <http://www.fd.ru>.
8. *Романов, И.* Менеджмент военного времени. Что делать руководителю в новую эпоху менеджмента / И. Романов // Управление компанией. – 2009. – № 1. – Режим доступа: <http://www.zhuk.ru>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Приложение 1*

### Сравнительная оценка вариантов реформирования предприятий по видам взаимосвязей производств

Характеристики	Варианты реформирования			
	I. Отдельное предприятие	II. Предприятие с внешними участниками непрофильного направления деятельности	III. Предприятия, объединенные в консорциум без регистрации юридического лица	IV. Корпоративное объединение в рамках отрасли с созданием вертикально интегрированной структуры
Сильные стороны (достоинства)	Расположение в развитом регионе России Наличие сформированного рынка сбыта Собственная культура производства	Высокая финансовая культура, возможность перенесения ее на участников Наличие источника финансирования (один из внешних участников) Возможность трансформации в ФПГ	Возможность сегментации рынка Обеспечение эффективности выпуска разнообразной продукции Координация производственно-сбытовой деятельности	Возможность сегментации рынка Повышение конкурентоспособности товара Холдинговое объединение руководства
Слабые стороны (недостатки)	Отсутствие стратегического инвестора Отсутствие стабильного финансирования Высокие затраты на управление и сбыт	Слабая совместимость финансовых и производственных составляющих успеха Наличие противоречий в конечных целях	Трудность формирования управляющего персонала Наличие противоречий в конечных целях	Отсутствие финансовой организации Отсутствие интегрирующего управляющего органа

Характеристики	Варианты реформирования			
	I. Отдельное предприятие	II. Предприятие с внешними участниками непрофильного направления деятельности	III. Предприятия, объединенные в консорциум без регистрации юридического лица	IV. Корпоративное объединение в рамках отрасли с созданием вертикально интегрированной структуры
Неблагоприятные факторы (опасности)	Наличие сильной конкуренции со стороны российских и иностранных производителей Слабое денежное обеспечение сбыта и снабжения	Трудности в получении кредитов на рынке ссудного капитала Тяжелая ситуация с задолженностью Зависимость от финансового капитала	Низкий уровень кооперации Возможность разрыва связей с партнерами	Зависимое материальное финансовое положение Слабая кооперация при попытке централизованного управления Ограниченность сбыта по старым связям
Благоприятные факторы (возможности)	Растущий собственный рынок продукции предприятия Появление отечественных и иностранных партнеров Захват неудовлетворенного спроса в сегментах отраслевого рынка	Потребность и необходимость внешних организаций вкладывать деньги в производство Появление свободных оборотных средств	Возможность централизованного снабжения материалами и сырьем Концентрация капитала для участия в эффективных проектах	Возможность проведения единой политики на рынке Централизация снабжения Возможность маневрирования капиталом Новые сбытовые сети
Стратегия реформирования	Повышение конкурентоспособности товара Совершенствование менеджмента	Повышение конкурентоспособности бизнеса Повышение инвестиционной привлекательности	Расширение рыночной ниши Повышение конкуренции с аналогичными производствами	Достижение доминирующего положения на внутреннем рынке Повышение конкурентоспособности предприятия Выход на внешний рынок Создание ТНК

## **Методика составления платежного календаря**

**Платежный календарь** – это план организации производственно-финансовой деятельности предприятия, в котором календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и расходы за определенный период времени. Он полностью охватывает денежный оборот предприятия; дает возможность увязать поступления денежных средств и платежи как в наличной, так и в безналичной форме; позволяет обеспечить постоянную платежеспособность и ликвидность.

Платежный календарь составляется путем концентрации плановых показателей бюджета движения денежных средств и разбивки их по месяцам. Сроки определяются исходя из периодичности основных платежей предприятия. Для того чтобы платежный календарь был реальным, его составителям необходимо следить за ходом производства и реализации, состоянием запасов денежных средств, дебиторской задолженности. При этом возможно воздействие на ответственных лиц (руководителей соответствующих центров финансовой ответственности), чтобы предупредить о невыполнении бюджета движения денежных средств.

Методика составления платежного календаря представлена в таблице. Первым разделом календаря является его доходная часть, отражающая остаток средств (на расчетных, валютных счетах, в кассе), выручку от реализации товаров, получение кредитов, погашение дебиторской задолженности и прочие поступления.

Во втором разделе расходной части детализируются все предстоящие расходы и перечисления средств, в том числе предоставление кредита и погашение кредиторской задолженности.

Соотношение между обеими частями календаря должно быть таким, чтобы обеспечивалось их равенство либо, что еще лучше, превышение доходов над расходами.

### Примерная форма платежного календаря на год

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
I. Начальное сальдо												
II. Поступление средств												
1. Продажа за наличные												
2. Погашение дебиторской задолженности												
3. Доходы от других видов деятельности												
4. Другие денежные поступления												
Поступление денежных средств – всего												
III. Расходование средств												
1. Оплата поставщикам (за наличные)												
2. Погашение кредиторской задолженности												
3. Прямая заработная плата												
4. Постоянные расходы												
5. НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи от реализации продукции												
6. Налоги, относимые на финансовый результат												
7. Налог на прибыль												
8. Налоги, уплачиваемые за счет чистой прибыли												
9. Прочие налоги и обязательные платежи												

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
10. Содержание объектов социальной сферы												
11. Инвестиции в основные средства и нематериальные активы												
12. Выплаты из фонда потребления												
13. Выплаты дивидендов												
14. Прочие расходы												
Всего расходов												
IV. Сальдо за период												
V. Конечное сальдо												
VI. Минимально допустимое сальдо												
VII. Недостаток средств (-), излишек средств (+)												

Процесс составления платежного календаря можно разделить на шесть этапов.

1. Выбор периода планирования. Как правило, это месяц, квартал, год. На предприятиях, где часто изменяются во времени денежные потоки, возможны и более короткие периоды планирования (декада, пятидневка).

2. Планирование объема продаж продукции (работ, услуг). Осуществляется с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменения остатков готовой продукции.

3. Расчет объема возможных денежных поступлений (доходов). Основным источником поступления денежных средств является реализация товаров (за наличный расчет и в кредит). Большинство предприятий отслеживает средний период времени, который требуется для того, чтобы оплатить счета.

На основе такого подхода можно определить, какая часть выручки за реализованную продукцию поступит в том же периоде, а какая в последующем. Далее с помощью балансового метода учитываются денежные поступления и изменение дебиторской задолженности. При наличии других источников поступления денежных средств (реализация имущества, внереализационные поступления и пр.) их прогнозная оценка выполняется методом прямого счета. Полученная сумма добавляется к сумме денежных поступлений от реализации за данный период.

4. Оценка ожидаемых в плановом периоде денежных расходов. К направлениям использования денежных средств относятся расходы на реализацию плана финансового оздоровления, заработная плата работников, коммерческие и управленческие расходы, выплаты налогов, дивидендов, погашение банковских ссуд и др.

Один из элементов данного этапа – погашение кредиторской задолженности. Если предприятие оплачивает счета с задержкой, то просроченная кредиторская задолженность становится дополнительным источником краткосрочного финансирования (оплата пеней и штрафов). Процесс задержки платежа называют «растягиванием» кредиторской задолженности.

5. Подведение итогов формирования платежного календаря. Показывает, будет ли у предприятия недостаток средств или их излишек.

6. Ожидаемое сальдо на конец периода. Сравнивается с минимальной суммой денежных средств на счетах и в кассе, которую целесообразно иметь в качестве страхового запаса, а также для возможных прогнозируемых заранее выгодных инвестиций (размер минимальной суммы этих инвестиций определяется также финансовым менеджером предприятия совместно с другими службами).

Приведенный выше платежный календарь содержит перечень некоторых возможных платежей. Реальный календарь может предусматривать конкретную дату каждого платежа. Сроки налоговых платежей целесообразно определять по особому налоговому календарю с опережением на несколько дней, чтобы иметь некоторый резерв времени на случай несвоевременного поступления средств на расчетный счет, задержки получения заемных средств и т.п.

## Варианты кредитования и увеличения поступления денежных средств

Условия кредитования	Сбербанк России
1	2
Краткосрочное кредитование	
Цели кредитования	Приобретение семян, минеральных и органических удобрений, средств защиты растений; кормов, ветеринарных препаратов, средств санитарии и др.; молодняка сельскохозяйственных животных, птиц на откорм; топлива и горюче-смазочных материалов; сельхозинвентаря и средств малой механизации; запчастей для действующей сельскохозяйственной техники; материалов и изделий многопарового использования (оборудование пленочных теплиц, парников, тары и др.); оплата аренды земли, помещений, складов и хранилищ на срок реализации кредитной сделки; оплата расходов по страхованию будущего урожая, иного залогового имущества
Срок кредитования	До 1,5 лет. Если кредит выдается на срок до 1 года и на сумму до 1 млн руб., то целевое использование средств банк контролирует. Сумма кредита – 25 % от годовой суммы выручки заемщика
Процентная ставка кредитования	Устанавливается индивидуально по каждому заемщику
Условия погашения кредита	Уплата процентов ежемесячно. Погашение основного долга – в соответствии с установленным графиком, индивидуально по каждому заемщику, в соответствии с движением денежных потоков, с учетом задолженностей
Обеспечение кредита заемщиком	Имущество и земельные угодья заемщика (земельные угодья оцениваются в пределах _____), кроме товаров в обороте

1	2
Страхование кредитов	<p>1. Переданное в залог имущество подлежит страхованию заемщиком (залогодателем) от рисков утраты (гибели), недостачи или повреждения на случаи, предусмотренные правилами страхования страховщика (необходимый пакет)</p> <p>2. По договоренности с заемщиком имущество, передаваемое в залог, может не страховаться. В этом случае с заемщика взимается дополнительная плата по кредиту в качестве компенсации банку возникающего риска – «плата за неполное исполнение условий кредитного договора в части требований, предъявляемых к его обеспечению»</p>
Способы кредитования	<p>1. Выдача разовых кредитов</p> <p>2. Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи» – невозобновляемая кредитная линия</p> <p>3. Открытие кредитной линии с «лимитом задолженности» – возобновляемая кредитная линия</p>
Обременения и ограничения по кредитам	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: отрицательных чистых активов, постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом
Список документов, представляемых клиентом-заемщиком	Представляется банком

Таблица 2

Условия кредитования	Россельхозбанк	
	Краткосрочное кредитование	Инвестиционное кредитование
1	2	3
Приоритетные направления кредитования	<p>Приобретение горюче-смазочных материалов; запасных частей и материалов для ремонта техники, оборудования, зданий и сооружений; инвентаря; минеральных удобрений; средств защиты растений; семян; кормов; ветеринарных препаратов и других материальных ресурсов для проведения сезонных работ</p> <p>Приобретение молодняка сельскохозяйственных животных; рыбопосадочного материала</p> <p>Приобретение сельскохозяйственного сырья и продукции для первичной и промышленной переработки, хранения и реализации</p> <p>Оплата страховых взносов при страховании сельскохозяйственной продукции</p> <p>Иные цели некапитального характера</p>	<p>Строительство, реконструкция, модернизация по проектам в области: растениеводства, животноводства, рыбоводства, вылова рыбы и других водных биоресурсов; производства комбикормов; переработки и хранения сельскохозяйственного сырья и продукции; сбыта сельскохозяйственного сырья и продукции (сельскохозяйственные рынки и торговые площадки)</p> <p>Закладка многолетних насаждений и виноградников</p> <p>Внедрение новых технологий и расширение производства, в том числе на приобретение высокотехнологичных машин для растениеводства и кормопроизводства, сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства, оборудования, племенных животных, земель сельскохозяйственного назначения с целью расширения производства и пр.</p> <p>Реализация проектов по производству импортозамещающей продукции</p> <p>Развитие смежных отраслей агропромышленного комплекса</p> <p>Реализация проектов по созданию и развитию объектов социальной и инженерной инфраструктуры села и других проектов развития сельских территорий</p> <p>Осуществление других затрат капитального характера</p>

1	2	3
Цели кредитования	<p>Приобретение семян, минеральных и органических удобрений, средств защиты растений</p> <p>Приобретение кормов, ветеринарных препаратов, средств санитарии и др.</p> <p>Приобретение молодняка сельскохозяйственных животных, птиц на откорм</p> <p>Приобретение топлива и горюче-смазочных материалов</p> <p>Приобретение сельхозинвентаря и средств малой механизации</p> <p>Приобретение запчастей для действующей сельскохозяйственной техники</p> <p>Приобретение материалов и изделий многопарового использования (оборудование пленочных теплиц, парников, тары и др.)</p> <p>Оплата аренды земли, помещений, складов и хранилищ на срок реализации кредитной сделки</p> <p>Оплата расходов на страхование будущего урожая, иного залогового имущества</p>	<p>Строительство, реконструкция, модернизация по проектам в области: растениеводства, животноводства, рыбноводства, вылова рыбы и других водных биоресурсов; производства комбикормов; переработки и хранения сельскохозяйственного сырья и продукции; сбыта сельскохозяйственного сырья и продукции (сельскохозяйственные рынки и торговые площадки)</p> <p>Закладка многолетних насаждений и виноградников</p> <p>Внедрение новых технологий и расширение производства, в том числе на приобретение высокотехнологичных машин для растениеводства и кормопроизводства, сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства, оборудования, племенных животных, земель сельскохозяйственного назначения с целью расширения производства и пр.</p> <p>Реализация проектов по производству импортзамещающей продукции</p> <p>Развитие смежных отраслей агропромышленного комплекса</p> <p>Реализация проектов по созданию и развитию объектов социальной и инженерной инфраструктуры села и других проектов развития сельских территорий</p> <p>Осуществление других затрат капитального характера</p>
Срок кредитования	До 1 года (в отдельных случаях до 1,5 лет для проектов, связанных с особенностями технологического цикла производства сельскохозяйственной продукции)	Сроки кредитования по кредитным продуктам устанавливаются Правлением банка

1	2	3
Процентная ставка кредитования	Устанавливается индивидуально по каждому заемщику	Процентная ставка кредитования
Условия погашения кредита	Ежемесячно	Ежемесячно/ежеквартально
Обеспечение кредита заемщиком	Банк принимает залог, поручительство и банковскую гарантию. Возможно использование государственных гарантий субъектов Российской Федерации и муниципальных гарантий	Банк принимает залог, поручительство и банковскую гарантию. Возможно использование государственных гарантий субъектов Российской Федерации и муниципальных гарантий
Способы кредитования	1.Выдача разовых кредитов 2.Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи» 3.Открытие кредитной линии с «лимитом задолженности» 4.Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи» и «лимитом задолженности» 5.Открытие кредитной линии в форме «овердрафт»	1.Выдача разовых кредитов 2.Открытие кредитной линии с «лимитом выдачи» 3.Открытие кредитной линии одновременно с «лимитом выдачи» и «лимитом задолженности»
Обременения и ограничения по кредитам	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: отрицательных чистых активов, постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом	Не принимаются к рассмотрению заявки предприятий при наличии: постоянных убытков от основной деятельности, нереструктурированной просроченной задолженности перед бюджетом, картотеки в банках
Список документов, представляемых клиентом-заемщиком	Представляется банком	Представляется банком

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>1. Анализ состояния перерабатывающей и пищевой промышленности Саратовской области</b> .....	5
<b>2. Возможные потери перерабатывающих предприятий в условиях финансового кризиса</b> .....	13
2.1. Снижение покупательского спроса.....	13
2.2. Повышение цен на сырье и ресурсы.....	17
2.3. Задержки платежей за реализованную продукцию.....	22
2.4. Банкротство предприятия.....	25
2.4.1. Варианты реформирования предприятий по видам взаимосвязей производств.....	25
2.5. Дефицит качественного сырья, соответствующего технологическим процессам.....	28
2.6. Этапы финансового оздоровления в зависимости от состояния предприятия.....	31
2.6.1. Устранение неплатежеспособности.....	32
2.6.2. Восстановление финансовой устойчивости.....	33
2.6.3. Обеспечение финансового равновесия на длительный период.....	36
<b>3. Возможные приобретения перерабатывающих предприятий АПК в условиях кризиса</b> .....	42
3.1. Повышение производительности труда.....	42

3.2. Расширение масштабов производства.....	45
3.3. Замещение импортного продовольствия.....	54
3.4. Использование <i>GR</i> -технологий.....	61
<b>Заключение.....</b>	<b>67</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>69</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>70</b>

## ДЛЯ ЗАМЕТОК

---

---

ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК  
САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Рекомендации

Редактор *В.А. Решетникова*  
Компьютерная верстка *Е.В. Дружиной*

---

Сдано в набор 25.02.09. Подписано в печать 26.02.09.  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная. Гарнитура Times.  
Печ. л. 5,25. Уч.-изд. л. 4,88. Тираж 50. Заказ 128/126.

---

Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»  
410600, Саратов, Театральная пл., 1.

ISBN 978-5-7011-0618-3



9 785701 106183