

Как подготовить компанию к возможным потрясениям в экономике

АЛЬБИНА АТАВОВА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ЖУРНАЛА «ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»

Цели: проанализировать прогнозы экономистов и возможные угрозы для российской экономики, разработать план действий на случай новой волны кризиса.

Как действовать: подготовить три версии бюджета и оценить перспективы компании в каждом варианте, накопить подушку ликвидности, ужесточить кредитную политику.

Ключевой совет: работайте над повышением эффективности бизнес-процессов и производительности труда.

ЕДИНОГО МНЕНИЯ о том, что ждет российскую экономику во второй половине нынешнего года и в начале 2013-го, нет. Специалисты Всемирного банка, например, прогнозируют замедление роста отечественной экономики до 3,5 процента против 4,3 процента годом ранее. По расчетам Capital Economics, рост ВВП по итогам 2012 года не превысит 2–3 процентов даже при условии сохранения высоких цен на нефть. Не менее пессимистичны ожидания и по другим макроэкономическим показателям (см. табл. на стр. 72). Например, аналитики Standard&Poor's уверены, что в скором времени российские банки ощутят острую нехватку капитала и, соответственно, не смогут наращивать активы темпами прошлого года. Минэкономразвития, в свою очередь, пересматривает прогнозы по приросту инвестиций.

Разделяют опасения экономистов и финансовые директора российских компаний. Согласно данным исследования, проведенного среди 160 финансистов, каждый третий из них не исключает возможность повторения рецессии. Почти 40 респондентов не сомневаются в том, что ситуация будет

только ухудшаться. И только 26 процентов продолжают надеяться на лучшее. Впрочем, объективных причин для оптимизма не много. Во втором полугодии 2012 года реальный сектор экономики может ждать масса сюрпризов, большинство из которых, вероятно, окажутся не самыми приятными. И пока эксперты спорят о том, насколько замедлится российская экономика (и замедлится ли вообще), практики, собравшиеся за круглым столом в редакции журнала «Финансовый директор», оценивают возможные риски для своих компаний и делятся наработками по их минимизации.

Внешние угрозы

С середины 2011 года Всемирный банк неоднократно шокировал мировое сообщество прогнозами о возможности нового витка глобального кризиса. Эксперты указывали на постепенное замедление роста ВВП крупнейших развивающихся стран: Турции, ЮАР, России, Индии и Бразилии. Весьма вероятной представляется рецессия в Европе на фоне продолжающихся проблем с госдолгом ряда стран ЕС. По мнению известного американского экономиста Нуриэля Руби-

Кто поделился своим опытом и решениями



Роман Борисов,
финансовый директор
re:Store Retail Group



Алексей Гребенюк,
генеральный директор
компаний AG-Finance



Михаил Кацнельсон,
вице-президент по финансам
и экономике компании «Ланч»



Елена Кудоярова,
заместитель финансового
директора компании
«Данвита»



Михаил Петров,
финансовый директор
компания КУППО



Кирилл Поляков,
исполнительный вице-президент
по экономике и финансам
«Промстрой Групп»



Арндт Рехлинг,
руководитель
финансовой дирекции
«Райффайзен банка»



Елена Ютландова,
финансовый директор
консалтинговой
группы «НЭО Центр»

ни, значительные риски для мировой экономики нанесет «жесткая посадка» в Китае на фоне слабых показателей США. А Латинской Америке нужно опасаться последствий снижения цен на сырье.

«Прошлый год оказался вполне успешным для российской экономики, – рассуждает **Елена Ютландова**, финансовый директор консалтинговой группы «НЭО Центр». – Рост ВВП достиг 4,2 процента, безработица сократилась до 6 процентов, а инфляция снизилась до исторического минимума (6,1%). Тем не менее перспективы развития мировой экономики в 2012 году не слишком радужные, поэтому не стоит рассчитывать на то, что негативные тенденции не отразятся на ситуации в России». Схожей точки зре-

ния придерживается и **Алексей Гребенюк**, генеральный директор компаний AG-Finance. По его словам, лучше всего характеризует состояние отечественной экономики объем сделок на рынке слияний и поглощений. «Показатели за 2011 год оставляют желать лучшего, но и сегодня инвесторы не спешат вкладывать свои средства в покупку новых активов, – говорит он. – Компании, которые развивались за счет поглощения конкурентов, как и в прошлом году, заняли выжидательную позицию».

Арндт Рехлинг, руководитель финансовой дирекции ЗАО «Райффайзенбанк», смотрит на будущее российской экономики с большим оптимизмом, чем многие из его коллег. «Наш банк улучшил свой прогноз

ТАБЛИЦА. Прогнозы экономики России на 2012 год

ПОКАЗАТЕЛЬ В %/ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	УРАЛСИБ КЭПИТАЛ	CITIGROUP INVESTMENT RESEARCH	ТРОЙКА ДИАЛОГ
ВВП	2,8	2,5	4
Инвестиции в основной капитал	8,2	5	5
Индекс потребительских цен	7,2	6,2	6
Индекс цен производителей	4,4	6,5	7
Объем промышленного производства	2,5	–	4,5
Уровень безработицы	6,3	7,5	6,8
Сальдо торгового баланса	–	10,96	10

Источник: РБК

на 2012 год. По нашему мнению, рост ВВП достигнет 3,7 процента, хотя изначально рассчитывали лишь на 3,2 процента. Кроме того, стоит отметить некоторые позитивные тенденции. Например, рубль с начала 2012 года постепенно укрепляется, – рассказывает он. – Мы всегда крайне осторожны в своих прогнозах, но уверены, что, несмотря на события в Европе, серьезные потрясения вряд ли возможны».

Тем не менее все участники круглого стола сходятся во мнении, что дорогая нефть уже не обеспечивает ускоренного роста из-за оттока капитала и несбалансированной структуры госрасходов. Кроме того, нет никаких гарантий, что цены на нефть удержатся на заложенном в федеральном бюджете уровне в 100 долларов за баррель.

Внутренние факторы

Финансовые директора уверены: спровоцировать новую волну кризиса могут не только негативные внешние факторы, но и внутренние проблемы. Первая, и наиболее существенная из них, – это чрезмерное фискальное давление на бизнес. «Для повышения деловой активности налоговую нагрузку стоило бы снизить, но российским властям, чтобы выполнить завышенные социальные обязательства и подготовить объекты к зимней Олимпиаде в Сочи, при-

дется ее повышать. Достаточно вспомнить планы по введению налога на недвижимость и страхового сбора на уход за пожилыми людьми в размере до 2 процентов от ФОТ, – комментирует **Михаил Петров**, финансовый директор компании КУППО. – И это несмотря на то, что после перехода от ЕСН к страховым взносам издержки компаний резко возросли. В результате многие предприятия, в структуре затрат которых преобладают расходы на персонал, балансируют на грани банкротства».

Вторая, но не менее значимая проблема, обозначенная участниками круглого стола, – отсутствие квалифицированных кадров и, как следствие, неконкурентоспособность продукции российского производства. «Кадровый голод – еще один фактор, сдерживающий развитие экономики, – уверен **Кирилл Поляков**, финансовый директор ЗАО «Промстрой Групп». – К 2020 году трудовые ресурсы страны могут сократиться на 10 млн человек. Во многом мы стали заложниками развала системы образования и профессиональной подготовки. Почти все предприятия реального сектора уже сегодня испытывают нехватку квалифицированного персонала по основным рабочим специальностям и управленческим кадрам».

Третья проблема – неблагоприятный инвестиционный климат. Отток капита-

	РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	ОТКРЫТИЕ	ВТБ КАПИТАЛ	АЛЬФА БАНК	DEUTSCHE BANK	UBS	BNP PARIBAS
	2,3	3,9	3,5	2,6	4,6	3	4,7
	2,2	8,8	5	2,5	5	6	4,3
	6	7,1	6,7	7,2	7,8	7,2	7
	7,3	11,2	10,6	–	–	–	
	3,5	4,3	–	3	5,4	5,5	4,5
	7	–	–	–	6,8	6,4	6,3
	13,26	–	11,08	–	15	14,58	9,17

ла из России по итогам 2011 года составил 84,2 млрд рублей и побил трехлетний рекорд. По словам финансовых директоров, причина не только в нестабильности мировой экономики. Действующее законодательство не может гарантировать безопасность инвестиций в России. Кроме того, на настроения инвесторов негативно влияют различные административные барьеры.

План действий на случай проблем в экономике

Универсального рецепта спасения компании при резком ухудшении макроэкономической среды нет и быть не может. Но, как подчеркивают практики, в 2009–2010 годах многие предприятия столкнулись с одними и теми же сложностями и уже научились их преодолевать. Например, финансисты, по-прежнему рассматривают три сценария развития ситуации и формируют, соответственно, три версии бюджета. «Имеет смысл просчитать, насколько велики шансы компании выжить при каждом из них, – говорит Алексей Гребенюк. – При этом надо быть готовыми к сюрпризам, например внезапному банкротству поставщика. Поэтому хорошо, когда у финансового директора есть запасной вариант». Что конкретно будет учтено в этом антикризисном плане, во многом зависит от ситуации в компании, но есть реко-

мендации, которые подойдут большинству предприятий.

Накопить подушку ликвидности. «Это поможет компании своевременно выполнять принятые на себя обязательства и избежать кассовых разрывов. Ощутимый эффект можно ждать от комплексных мер, – рассказывает Михаил Петров. – Необходимо провести переговоры с банками об открытии возобновляемых кредитных линий и проработать возможность получения авансовых платежей от покупателей, предоставив им взамен более выгодные условия сотрудничества». При этом **Елена Кудоярова**, заместитель финансового директора компании «Данвита», рекомендует привлекать средства только в рублях. «Уже имеющиеся обязательства в иностранной валюте тоже стоит перевести в рубли, – говорит она. – Также следует учитывать возможные доходы и расходы от курсовых разниц».

По мнению **Романа Борисова**, финансового директора re:Store Retail Group, договоренности с банком, подписанные до кризиса, еще не гарантируют, что финансирование удастся получить. Именно поэтому компании стоит рассчитывать исключительно на собственные средства, а кредитный портфель по возможности сократить. «Мы полностью отказались от заимствований. Капитальные расходы фи-

ТОП-5 составляющих антикризисного плана действий

Участники круглого стола рассказали о том, что стоит предусмотреть для противодействия кризису.

1. **Обеспечить максимальную скорость принятия решений.** Способность быстро и правильно реагировать на меняющиеся условия рынка – гарантия выживания бизнеса.
2. **Навести порядок в затратах.** Самый простой ответ на вопрос, как сэкономить, – не тратить лишнего. Например, на время забыть о внушительных представительских расходах.
3. **Ужесточить контроль над денежными потоками.** Стоит ранжировать

все исходящие платежи по значимости и сократить число платежных дней до двух.

4. **Взять на вооружение опыт банков.** Серьезным изменениям должна подвергнуться политика управления дебиторской задолженностью. Лучше предоставлять клиентам максимально возможные скидки, но не потерять ликвидность.
5. **Подготовиться к радикальным, но вынужденным мерам.** Например, не исключено, что для удержания бизнеса на плаву придется продать часть активов компании.

нансирuem за счет прибыли, а оборотный капитал – за счет вендеров». Какое из перечисленных участниками круглого стола предположений учесть в своем «плане Б», каждому финансовому директору предстоит решать самостоятельно.

Скорректировать инвестиционную политику. Финансовому директору нужно быть готовым к тому, что придется заморозить инвестиционные проекты и планы по развитию. «Думаю, не лишним будет пересмотреть портфель инвестиционных проектов, – рекомендует **Михаил Кацнельсон**, вице-президент по финансам и экономике ЗАО «Ланч»*. – Все проекты стоит ранжировать по значимости и наименее приоритетные отложить на потом».

Избавиться от балласта. Не стоит тратить деньги на поддержание неэффективных подразделений и направлений бизнеса. «Начиная с 2009 года топ-менеджеры большинства компаний живут в состоянии перманентного ожидания кризиса. Но предприятия, которым удалось преодолеть этот период без существенных потерь, выстроили модель поведения на тот случай, если ситуация повторится, – комментирует Роман Борисов. – Например, в 2009 году мы закрыли 15 из 55 магазинов. Сейчас у нас 150 розничных точек, но если события будут разви-

ваться по негативному сценарию, наименее прибыльные из них вновь будут закрыты».

Бороться за эффективность. «Во время финансового кризиса большинство российских компаний навели порядок в затратах, поэтому дальнейшее сокращение издержек следует проводить особенно внимательно, поскольку это не должно оказать негативного влияния на деятельность предприятия, – говорит Арндт Рехлинг. – Сейчас пришло время взяться за повышение эффективности бизнес-процессов».

Работать над оптимизацией оборотного капитала. «Серьезным изменениям должна подвергнуться политика управления операционными денежными потоками и основными элементами оборотного капитала: дебиторской и кредиторской задолженностями, а также запасами», – полагает Кирилл Поляков. По мнению Михаила Кацнельсона, предоплата поставщикам не должна превышать 50 процентов от стоимости заказа, а отсрочку платежа стоит сохранить лишь тем клиентам, кто всегда погашал свои обязательства в срок.

Растить кадры для себя. «Это довольно эффективный способ решения проблемы дефицита квалифицированных специалистов, – уверена Елена Ютландова. – В результате можно найти толковых и талантливых студентов, которые впоследствии могут перейти в штат компании».

* Должность указана на момент подготовки публикации.