



УДК 629.113.001

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**© Д.А. Гаськов<sup>1</sup>, А.С. Данилова<sup>2</sup>, И.М. Щадов<sup>3</sup>

Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Рассмотрены положительные факторы использования системы тотального управления деньгами как инновационной стратегии в антикризисном управлении финансами компании. Приведены требования к применению данной технологии при рассмотрении инвестиционных проектов. Определен ряд действий, рекомендуемых для руководителей, а также выявлены принципы разработки стратегии управления предприятием в условиях кризиса.

*Ключевые слова:* кризис; деньги; ликвидный актив; антикризисная стратегия; система «Тотальное управление деньгами»; запасы; инвестиционная деятельность.

**STRATEGY DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE INVESTMENT ACTIVITY IN CRISIS**

D.A. Gaskov, A.S. Danilova, I.M. Shchadov

Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk, 664074, Russia.

Positive factors of using the total money management system as an innovation strategy of company's finance crisis management are discussed. The requirements for this technology application are given for the case of investment projects. A number of actions recommended for managers is identified and the development principles of the anti-crisis company are revealed.

*Keywords:* crisis; money; liquid assets; anti-crisis strategy; Total money management system; (money) stock; investment activity.

Современная кризисная ситуация характеризуется спадом кредитной активности банков прежде всего за счет снижения ликвидности. Для большинства российских кредитных организаций закрылись зарубежные финансовые рынки, а отток вкладов с депозитов населения усугубил дефицит ресурсов. Вливания государственных средств в банковскую систему для укрепления текущей ликвидности позволили стабилизировать расчеты, однако полученные ресурсы в производство так и не пришли. Очевидно, что возможный *масштабнейший* кризис в банковской системе, вызванный сохранением низких цен на нефть, повлечет за собой банкротство предприятий, неспособных самостоятельно и своевременно производить пополнение оборотных средств и инвестировать в проекты за счет привлечения займов. Поэтому государству необходимо сконцентрироваться на сохранении объемов кредитования в экономике, чтобы предприятия могли как сохранить свои инвестиционные планы, так и поддерживать текущую деятельность.

Но в то же время достаточно вероятно, что нефтяной рынок отыграет утерянные позиции. Низкие цены на «черное золото» наносят ущерб абсолютно всем игрокам нефтяного рынка. Особенно они бьют по сланцевым компаниям. Стоимость производства

сланцевой нефти в США составляет приблизительно 60 долл. (США) за баррель. Для развития производителями своей деятельности и поддержания высокого уровня инвестиций цена за баррель должна быть более 60 долл., в настоящее же время она сохраняется на этой отметке и может снизиться [1].

Пересмотреть свое отношение к кризису можно на основании приведенных ниже положительных факторов.

1. Кризис стимулирует консолидацию:

– удешевление активов приведет к тому, что слабые игроки уйдут с рынка, а сильные станут еще сильнее.

2. Менеджеры получают практику управления в условиях кризиса.

3. Произойдет переоценка системы рисков, которая рассматривалась слишком условно,

– после кризиса риск-менеджмент станет более эффективным средством управления.

4. Позиция сильных отечественных игроков может усилиться за счет снижения конкуренции со стороны импорта и дополнительных возможностей по экспорту на новые рынки.

Перечисленные факторы положительными окажутся для тех, кто сможет ими воспользоваться.

<sup>1</sup>Гаськов Дмитрий Андреевич, аспирант, тел.: 89526333700, e-mail: gaskov1992@gmail.com

Gaskov Dmitriy, Postgraduate, tel.: 89526333700, e-mail: gaskov1992@gmail.com

<sup>2</sup>Данилова Анна Сергеевна, аспирант, тел.: (3952) 405164, e-mail: c12@istu.edu

Danilova Anna, Postgraduate, tel.: (3952) 405164, e-mail: c12@istu.edu

<sup>3</sup>Щадов Иван Михайлович, доктор технических наук, профессор, академик РАН, зав. кафедрой управления промышленными предприятиями, тел.: (3952) 405164, e-mail: c12@istu.edu

Shchadov Ivan, Doctor of technical sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Department of Management of Industrial Enterprises, tel.: (3952) 405164, e-mail: c12@istu.edu

Именно в этом должна состоять новая стратегия компании.

Основное проявление кризиса – это нехватка денег, от чего и страдает бизнес. На рис. 1 представлена схема, объясняющая причины и проявление недостатка денег.

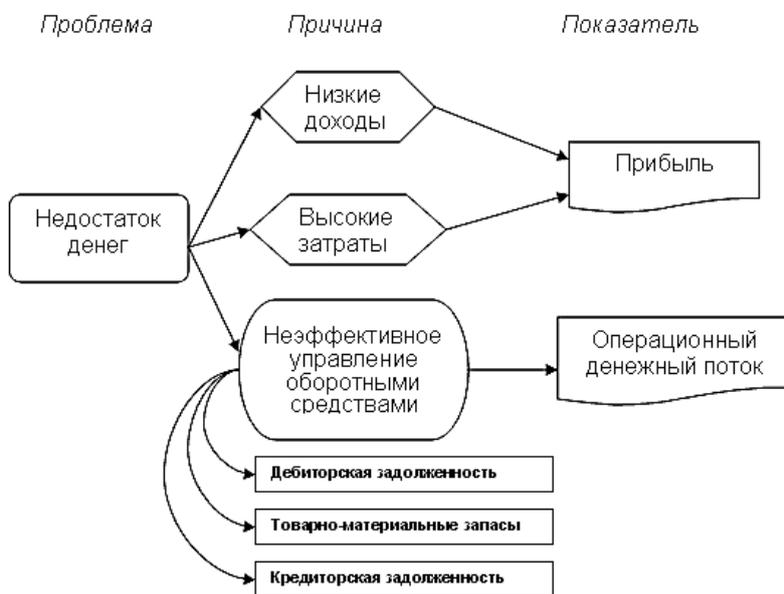


Рис. 1. Причины и показатели, объясняющие недостаток денег

Итак, всего три главные причины:

- у компании низкие доходы;
- компания несет большие затраты;
- неграмотное управление оборотными средствами.

Данные причины в обычных условиях не проявляются так явно, но в кризисной ситуации они возникли вследствие неготовности менеджмента перестроиться для работы в новых обстоятельствах.

В обстановке кризиса абсолютно все компании из всех секторов экономики будут *перекраивать* свой бюджет. Будут пересмотрены все статьи расходов с целью их уменьшения, также переоценке подвергнутся и инвестиционные программы с целью *замораживания* некоторых из них [7].

И это действительно наблюдается: находясь в панике, компании начинают сокращать затраты, без которых можно временно обойтись.

К снижению постоянных затрат следует относиться внимательно и избирательно. Не следует бездумно сокращать издержки. В страхе перед финансовым кризисом руководство компаний типично совершает две ошибки:

– сокращаются небольшие, но заметные статьи расходов, например имиджевого характера, что сразу же посылает негативный сигнал рынку о состоянии компании;

– бездумная борьба с издержками может нанести ущерб самому бизнесу, например, увольнение ключевых сотрудников может привести к потере качества продукции или услуг [3].

Прежде всего сокращаются затраты на обучение и на продвижение продукции на рынок. Такие меры мо-

гут быть обоснованы только на самом раннем этапе развития кризиса. Если такая стратегия сохранится и в будущем, компания может просто потерять свои конкурентные преимущества. Персонал будет не в состоянии решать задачи, которые перед ним ставит руководство, а рынок постепенно забудет о конкурентных

преимуществах [8].

Маркетинг должен быть прибыльным, он должен соизмерять затраты на продвижение продукции с тем результатом, который получается по итогам многочисленных маркетинговых программ с точки зрения экономических показателей, таких как прибыли [6].

В условиях кризиса деньги надо делать или сохранять любой ценой. Итак, из двух показателей схемы рис. 1 более важным является показатель операционного денежного потока, а не прибыли, по крайней мере, на начальных этапах кризиса.

И здесь на помощь приходит технология *тотального управления деньгами* (TCM) от английского термина Total Cash Management. Сущность TCM проявляется в практической реализации следующих двух принципиальных положений:

1) посредством всех аспектов деятельности предприятия должны вовлекаться в оборот имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы;

2) каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов, применяя некоторые простые правила каждый день [4].

Во множестве реальных ситуаций менеджеры предприятий в процессе своей деятельности не осознают исключительной важности денег. Они не понимают, что деньги являются абсолютно ликвидным активом. Имея деньги, предприятие может решить все проблемы: и технологические, и маркетинговые, и остальные. Особенно остро это проявляется в условиях кризиса. Прагматическая цель TCM состоит в создании системы, которая:



- с одной стороны, способствует эффективному генерированию денежных потоков;

- с другой стороны, способствует не менее эффективному их использованию с целью генерирования последующих денежных потоков.

TSM – это, прежде всего, система, охватывающая всю деятельность фирмы. На рис. 2. представлены основные блоки TSM.



Рис. 2. Структура системы тотального управления деньгами

**Управление деньгами в маркетинге.** В сложной системе бизнеса службы маркетинга и продаж по праву считаются первыми среди равных потому, что они приносят деньги. Перечислим основные задачи использования метода *тотального управления деньгами* в маркетинге:

- скидки в зависимости от объема продаж готовой продукции;
- объем запасов как конкурентное средство маркетинга;
- управление продажами во времени для выравнивания объемов производства;
- увеличение продаж с помощью TSM;
- создание адекватной реакции конкурентов.

В условиях кризиса практически все менеджеры жалуются на излишек запасов и на их неоптимальный состав. Чтобы разрешить эту проблему, необходимо управление товарными запасами с целью экономии денег.

Основные решения:

- нахождение компромисса между объемом товарных запасов и уровнем спроса покупателей;
- оптимизация объема закупки партии товаров;
- внедрение системы учета и контроля запасов, которая работает в режиме реального времени;
- непрерывная оценка реальной стоимости запасов на складе;
- избавление от устаревшего товара на складах путем продажи со скидками;
- контроль издержек, связанных с товарными за-

пасами.

Дело в том, что запасы принципиально имеют тенденцию к росту. Таков закон бизнеса. Но этот рост может быть оправдан только адекватным ростом объемов продаж так, чтобы оборачиваемость запасов не снижалась. *Тотальное управление деньгами* – это процесс постоянный. Ниже приведены основные задачи и проблемные вопросы, представляющие содержа-

ние повседневного управления деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей;
- ежедневные отчеты по денежным средствам;
- рациональное погашение счетов к оплате;
- выплата заработной платы и других вознаграждений работникам;
- возмещение расходов (командировочных, представительских и т.п.).

Одним из важнейших аспектов в разработке стратегии развития предприятия является инвестиционная деятельность. В кризисной ситуации большинство компаний, хоть и обещают довести до конца начатые инвестиционные проекты, некоторую инвестиционную деятельность замораживают. В основном это, конечно, проекты, напрямую не влияющие на объем производства. Это позволяет поддержать производительность труда и дает возможность компаниям сохранить тот бюджет, который они сформировали [5].

Общепринято считать, что в период кризиса инвестиционная деятельность должна сократиться. Реальная практика доказывает это, судя по многочисленным сообщениям о приостановке или прекращении строительства новых производственных объектов, отмене ранее принятых решений об инвестировании средств. Сокращение инвестиционной деятельности происходит вследствие нехватки денежных средств, неясности перспектив новых инвестиционных проектов.

В то же время кризис предоставляет возможность увеличения активов компании и расширения сферы



деятельности за счет поглощения других, более слабых предприятий.

Изменение инвестиционной деятельности следует рассматривать с двух позиций:

- выработка отношения к инвестиционным решениям, принятым до начала кризиса;
- анализ возможностей увеличения инвестиционной активности путем приобретения новых активов, используя снижение их цены.

Итак, как же быть с уже запущенными инвестиционными проектами? Принципиально существует три варианта: 1) прекратить, 2) приостановить, 3) продолжать. Следует просчитать все возможные последствия для каждого из вариантов.

Первое решение наиболее болезненно как для бизнеса, так и для собственника. Фактически потраченные деньги имеют все шансы не вернуться, но если продолжить неперспективный проект, то будет бесполезно потрачена еще какая-то сумма денег, то есть убытки возрастут.

Второй вариант откладывает момент принятия решения, инвестор временно успокаивается и удовлетворяется тем, что какая-то часть инвестиционных денег будет потрачена в будущем, а сейчас можно на этом сэкономить, обеспечивая текущую ликвидность.

Наконец, третье решение самое смелое и, возможно, отчаянное. Несмотря ни на что компания продолжает инвестиционный проект. Принятие такого решения должно состояться вне эмоциональной плоскости. Необходимо основательно просчитать изменившиеся перспективы рынка и проанализировать риски инвестиционного проекта в трансформированных условиях.

При рассмотрении новых инвестиционных проектов, для минимизации рисков, используемые инвестиционные технологии должны удовлетворять следующим требованиям:

1. Технология должна позволять делать быстрые и правильные выводы о целесообразности инвестиций.
2. Технология должна быть гибкой, т.е. способной сделать многократные пересчеты в зависимости от изменившихся условий.
3. Технология должна быть индивидуальной, т.е. отражать особенности существующего бизнеса.
4. Технология должна быть открытой и прозрачной: появление каждого показателя должно быть прослежено.

Любой инвестиционный проект должен быть полностью оправдан, так как несет за собой уменьшение свободных денежных средств [2].

В нашей стране кризис явление нередкое и не стоит к нему относиться как к чему-то разрушающему. Имея проблемы с деньгами, руководитель компании не должен все их списывать на кризис, который на самом деле вскрывает скрытые проблемы компании. Финансовый кризис имеет некоторые преимущества, о которых говорилось в этой статье, нужно только уметь их использовать. Правильное управление денежными потоками, грамотный подход к инвестиционной деятельности, эффективное антикризисное управление, а так же разработка стратегии развития позволят не только преодолеть кризис, но, возможно, и выйти из него, демонстрируя хорошие показатели роста и развития.

Статья поступила 20.08.2015 г.

#### Библиографический список

1. Богатырев А.В., Касимов А.А. Инвестиции в условиях кризиса: проблемы и перспективы // Управление персоналом. 2009. № 7. С. 59–60.
2. Иваницкий В.П., Привалова С.Г., Токарева И.В. Современные проблемы управления инвестиционной деятельностью предприятий // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. Вып. 1. С. 86–91.
3. Коныхов В.Ю., Проскурина А.В. Аспекты формирования модели стратегического инновационного менеджмента предприятия // Вестник ИргТУ. 2011. № 2 (49). С. 213–218.
4. Коныхов В.Ю., Проскурина А.В. Инновационная стратегия – основа успеха в долгосрочной конкуренции // Исследование. Разработка и применение высоких технологий в промышленности: сб. трудов 10 междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 9–11 декабря 2010 г.) / под ред. А.П. Кудинова. СПб.: Изд-во СПбПУ. Т. 4 «Высокие технологии и фундаментальные исследования». С. 166–168.
5. Коныхов В.Ю., Щадов М.И. Традиционная модель стратегического менеджмента для университетов, колледжей и факультетов // Проблемы Земной цивилизации: сб. статей «Поиск решения проблем выживания, безопасности и развития Земной цивилизации». Иркутск: Изд-во ИргТУ, 2007. Вып. 18. С. 91–95.
6. Савчук В.П. Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей: учебник для вузов. М.: Изд-во «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2009. 302 с.
7. Советы инвестиционных экспертов. Кризисные инвестиции / RosInvest.Com. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://rosinvest.com/page/krizisnye-investicii> (11.05.2015).
8. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов: учебник для вузов / Л.С. Валинурова, О.Б. Казакова, Э.И. Исхакова, М.В. Казаков. Уфа: Изд-во БАГСУ, 2013. 80 с.