

18. Union Economique et Monétaire Ouest Africaine – URL: <http://www.uemoa.int/Pages/Home.aspx>
19. Banque Ouest Africaine de Développement – URL: <http://www.boad.org/en>
20. East African Community – URL: <http://www.eac.int/>
21. East African Development Bank – URL: <http://eadb.org/>
22. The Cooperation Council of the Arab States of the Gulf – URL: <http://www.gcc-sg.org/>
23. Евразийский экономический союз – URL: <http://www.eaeunion.org>
24. Евразийский банк развития – URL: <http://www.eabr.org/>
25. Southern African Development Community – URL: <http://www.sadc.int/>
26. Development Bank of Southern Africa – URL: <http://www.dbsa.org/EN/Pages/default.aspx>
27. Association of Southeast Asian Nations – URL: <http://www.asean.org/>
28. AFC Merchant Bank – URL: <http://www.afcmerchantbank.com/>
29. South Asian Association of Regional Cooperation – URL: www.saarc-sec.org
30. SAARC Development Fund Secretariat – URL: <http://www.sdfsec.org/>
31. Интернет-Портал СНГ – URL: <http://www.e-cis.info/>
32. Murphy, C. GCC to set up \$20bn bailout fund for Bahrain and Oman – URL: <http://www.thenational.ae/news/world/middle-east/gcc-to-set-up-20bn-bailout-fund-for-bahrain-and-oman>
33. Garcia, L.E. Comparative Advantages and Challenges of Regional Development Banks: the CAF Experience – URL: [http://www.lse.ac.uk/internationalRelations/centresandunits/globalsouth/documents/GSU-Working-Paper-Series-No-2-\(Enrique-Garcia\)\[2\].pdf](http://www.lse.ac.uk/internationalRelations/centresandunits/globalsouth/documents/GSU-Working-Paper-Series-No-2-(Enrique-Garcia)[2].pdf)
34. Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR – URL: <http://www.mercosur.int/focem/>
35. CARICOM Development Fund – URL: <http://www.caricomdevelopmentfund.org/website/>

ИЗМЕНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Шалягина А., ВШЭМ УрФУ

Аннотация: Целью данной статьи является рассмотреть влияние кризиса на российские предприятия. Были проанализированы основные риски, показана реакция российских компаний на кризис.

Ключевые слова: эффективность, кризис, менеджмент, факторы риска, антикризисные идеи

Кризис в экономике неизбежен и он затрагивает всех участников экономической деятельности. Для одних эти явления неожиданные, и они не готовы к такой ситуации, а для других появляются дополнительные возможности и условия для развития. Основными проявлениями кризиса для компании являются: падение уровня производства, уменьшение объема выручки, падение платежеспособности у заказчиков и уменьшение объема реализации. Не зависимо от отраслей, в которых работает большинство предприятий, в период кризисной ситуации их поведение становятся приблизительно одинаковыми.

Кризис является нелегким периодом для компании, но также это и вызов, время поиска новых возможностей для бизнеса. В этот период важно найти правильный подход к управлению финансами компании, что в конечном итоге приведет к стабильности и прибыльности бизнеса. В ходе социологических исследований было выявлено, что более 80% российских форм бизнеса, считают кризис своей прямой угрозой. И всего лишь менее 10% уверены, что кризис их не затронет.

При наступлении кризиса реализация стратегии развития компании останавливается. Вместо неё разрабатывается антикризисный план действий. Кризис приносит целый комплекс проблем и одновременно открывает новые возможности, воспользовавшись которыми компания может укрепить свой бизнес, обойти конкурентов и усилить свои позиции на рынке. Экономический кризис требует эффективного управления, но решить эту задачу в России могут мало компаний.

Кризис, внутренний или внешний, заставляет компании меняться. Пока компания приносит прибыль, и нет никаких проблем и угроз, собственник и директор не всегда готовы к серьезным переменам. Низкая эффективность компании в период кризиса угрожает не только устойчивости, но и ставит под вопрос само существование компании. Успех и эффективность компании определяется тем, как быстро и какими ресурсами компания добивается своих стратегических целей. *Польза кризиса заключается в том, что он заставляет руководителей серьезно задуматься о затратах и повышении эффективности работы предприятия.* Самыми частыми способами снижения затрат в период кризиса являются: урезание премий, сокращения, переезд на меньшую и дешевую площадь, сокращение складского запаса. Более 80% российских компаний сокращают людей и зарплаты. В первую очередь, увольняют персонал. Но не всегда это является правильным решением, часто этот шаг является стратегической ошибкой, так как на рынке кадров наблюдается острый дефицит. Кроме того, бездумные сокращения плохо сказываются на репутации компании и демонстрируют слабую социальную ответственность бизнеса.

Исследование компании Work Service показало, что 38% российских предпринимателей занимают выжидающую позицию. Они не сокращают штат и не снижают им зарплаты.

Во время кризиса выживут и вырвутся компании, которые используют бизнес-технологии, у кого лучше оптимизирована организационная структура, отлажены бизнес-процессы. В этот период менеджеры советуют все силы направить на продажи. Некоторые компании считают, что лучше переждать, остановить продажи, сократить продажи. Другие же используют это время для захвата рынка и прибыльного роста. Это является одной из основных стратегий многих международных компаний, которые именно в кризис превратились из небольших компаний в компании мирового уровня. Этому есть объяснение и причины. Даже в самый сильный кризис рынки не падают до нуля, в кризис легче продвигать и рекламировать свою продукцию, так как многие компании делают паузу, отменяют выпуск новых товаров и рекламу. В кризис легче внедрять новые технологии. Зачастую компании ничего не остается, кроме как внедрять новое, так как терять уже нечего.

Нельзя выделить какую-то общую стратегию всех компаний для повышения или поддержания эффективности в кризис. Каждая из компаний делает акцент на чем-то своем. Тем не менее, есть ключевые точки, в которых компании схожи.

Целями и задачами антикризисного управления являются:

- предвидение кризиса и адекватная подготовка к нему;
- воспрепятствование опасным факторам кризиса;
- обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;
- ослабление негативных последствий кризиса;
- использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Можно выделить следующие действия компаний, для преодоления кризиса. Во-первых, это повышение производительности труда и оптимизация затрат, разработка инновационных технологических решений, которые существенно повышают производительность труда. Во-вторых, поддержание и рост продаж. Активное мотивирование менеджеров на рост продаж, освоение новых услуг и продукции, востребованных на рынке, использование новых возможностей.

Компании, которые могут быстро перестроиться под условия кризиса, смогут взять себе в штат высококвалифицированный персонал, попавший на рынок труда в результате сокращений. А при умелом руководстве талантливые сотрудники, приведут компанию к лидерству на рынке.

Помимо всех перечисленных действий, некоторые компании в кризис могут начать экономить на качестве своей продукции. Они снижают себестоимость продукции за счет перехода на более дешевые компоненты. Так, например, производители одежды в кризис, могут перейти на более дешевую ткань, содержащую меньше натуральных волокон.

Опыт успешных компаний показывает, что результат дает работа над повышением эффективности людей и процессов — оптимизацией платежей

и задолженностей, изменением организационной структуры, транспортных перевозок и так далее.

Вся суть антикризисного плана состоит в том, чтобы максимально удержать доходы компании от падения и провести снижение расходов компании, адекватное снижению её доходов.

Большинство компаний с опаской ожидают кризис. Когда начинается кризис, то многие начинают продавать акции и активы. В связи с этим стоимость активов и основных фондов предприятия падает, что делает их привлекательными для покупки. На рынке M&A в период кризиса можно увидеть такие примеры. Возможность слияний могут себе позволить, в основном, богатые компании, которые имеют свободные средства для инвестирования в подешевевшие активы.

В сфере корпоративного управления российские компании часто совершали ошибки. Например, слишком большой промежуток времени между возникновением кризиса и принятием активных мер. Возможно, многие считали, что все пройдет само или же думали, что размер компании будет залогом ее стабильности в кризис. Хотя, прежде всего в кризис страдают крупные компании. Также некоторые компании вместо того, что сократить топ-менеджмент и линейный персонал, сокращают рабочих. Я считаю, что в период кризиса топ-менеджмент в большом составе не так уж и необходим, это слишком дорого обойдется.

Многие компании в период кризиса снижают цены и предлагают клиентам дополнительные скидки. Компании, прибегая к этим решениям, надеются за счет снижения цены уменьшить падение спроса. Однако этого не происходит. Многие клиенты пытаются запастись деньгами, боясь неопределенного будущего, а не потому что цены стали слишком высокие. Вторая причина заключается в том, что конкуренты также снизят цены и будут давать скидки, поэтому для инициатора не будет никаких преимуществ по сравнению с конкурентами. Иногда все же снижение цен неизбежно, но оно должно осуществляться осторожно.

Для поддержания конкурентоспособности компаниям необходимо искать решения для поддержания спроса, привлечение новых клиентов, удержание выручки.

Любое правильное решение должно основываться на сборе информации. В условиях кризиса это задача является первостепенной. Топ-менеджмент компании всегда должен всегда быть в курсе ситуации. Когда в компании нет никакой системы сбора информации о текущей ситуации на рынке, то такая компания ничего принципиально нового придумать не может.

Также в условиях кризиса, главным источником бизнес-идей является персонал компании.

В разработку идеи на первоначальном этапе должно быть включено как можно больше людей.

Кризисы 1998 и 2008 годов показали, что те компании, которые направили свои силы в маркетинговое развитие, оказались наиболее стабильными.

Эффективность не появится сама по себе. Для достижения эффективности необходимо прикладывать управленческие усилия постоянно, улучшать работу управленческого персонала.

Одну из самых эффективных мер предложила корейская компания Hyundai в США. Покупателям новых автомобилей компания предложила вернуть приобретенное авто без каких-либо дополнительных комиссий в том случае, если клиент потеряет работу в течение года после покупки. Благодаря этим мерам, Hyundai стал единственным автопроизводителем, который в 2009 и 2010 году сумел получить прибыль.

В настоящее время большинство отечественных предприятий испытывают финансовые затруднения, связанные как с внешними так и с внутренними проблемами – неэффективный маркетинг, неэффективное использование средств, неэффективный производственный менеджмент, несбалансированность финансовых потоков. Совокупность перечисленных факторов вызывает необходимость постоянной диагностики финансового положения предприятия с целью выработки защитных механизмов антикризисного управления зависимости от выявленных факторов и силы их воздействия.

Нестандартные бизнес-ходы способны повысить прибыльность компании даже в условиях кризиса.

Кризис – это новая возможность мобилизоваться, задуматься об эффективности управления и использования топ-персонала.

А также выявлено, что в условиях экономического кризиса у каждой компании потенциально существуют альтернативные стратегии, среди которых можно выделить: стратегию совершенствования деятельности, разработку новых или улучшение выпускаемых товаров, инновационную стратегию, а также стратегию, направленную на диверсификацию деятельности.

Список использованной литературы и источников:

1. Боссида Лари, Чаран Рэм. Искусство результативного управления. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
2. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учебное пособие. — М.: Дело, 2003.
3. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала // Российское предпринимательство. — 2013. — № 3 (225). — с. 81-84. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/27995/>
4. Кован С.Е, Мокрова Л.П., Ряховская А.Н.; под ред. Федотовой М.А., Ряховской А.Н. Теория антикризисного управления предприятием.- М.: КНОРУС, 2009.-160 с.
5. Чернова Г.В. Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.