

БЫСТРОТА, НАТИСК, ГЛАЗОМЕР!

Принятие управленческих решений в условиях кризиса

• ТЕКСТ

Сергей ВАСИЛЬЕВ

Триада «быстрота» — «натиск» — «глазомер» — один из базовых принципов знаменитой суворовской «науки побеждать». Эти три кита актуальны и для современного антикризисного менеджмента: именно такая формула складывается из мнений специалистов.

Быстрота

Основной критерий эффективности управленческого решения во время кризиса — это скорость его принятия. В условиях нестабильной экономики нет времени на длительные размышления, действовать приходится быстро — причем быстро не только принимать решения, но и претворять их в жизнь, отмечает **директор по развитию бизнеса ASTERA St.Petersburg Людмила Рева**.

Решения надо принимать жестче, дополняет **генеральный директор компании «Акрос-Экология» Максим Сушкевич**. Кроме того, «больше и оперативнее приходится договариваться об условиях выполнения работ, оплаты, поставки материалов. Если раньше было так: есть цена, есть условие, и они были достаточно жестки, то сегодня многие идут на уступки».

«И в благополучное, не кризисное время от быстроты принятия решений зависит многое, если не все. При вхождении на рынок следует оперативно налаживать контакты и работать с теми, у кого наибольшая доходность», — таково мнение **генерального директора арендной компании «САУТЕК» Саули Вялимаа**.

Однако за быстротой принятия решений могут скрываться и минусы стратегического порядка. К таковым, по мнению **управляющего партнера компании «Альфа-Сити» Яны Алферовой**, относится тенденция сокращения долгосрочного планирования. «Главным становится зарабатывать деньги здесь и сейчас».

Натиск

В кризисе есть один неоспоримый положительный момент — это луч-

шее время для привлечения новых клиентов. В то время как конкуренты сетуют на жизнь, опускают руки либо просто уходят в тень, необходимо мобилизовать все усилия.

Тезис сегодняшнего времени: «главное — не упустить», полагает заместитель **директора арендной компании Rental Units Матвей Фомин**.

«Быть максимально агрессивным на рынке, в поиске партнера, заказчика, — делится антикризисным рецептом Максим Сушкевич. — Прошли те времена, когда приходили к тебе».

• **В условиях нестабильной экономики действовать приходится быстро — причем быстро не только принимать решения, но и претворять их в жизнь**

«В России нужно показать, что у тебя не один десяток единиц строительной техники, прежде чем ты получишь подряд, — рассказывает о своем опыте ведения бизнеса в нашей стране финский бизнесмен Саули Вялимаа. — Необходимо иметь контакты с теми предприятиями, у которых есть возможность взять технику; у себя же держать кадры, способные выполнять управленческие задачи».

Что же необходимо для подготовки «решающего штурма»... или же просто для того, чтобы удержаться на рынке? Прежде всего — контроль и учет.

«Для выявления резервов есть отработанные, всем известные механизмы — верификация затрат и аттестация персонала, — говорит

генеральный директор компании «Магазин автобусов BUS'S (БУС'С)» Константин Тимченко. — Они были эффективными до кризиса и остаются эффективными сейчас. Экспресс-оценка должна проводиться по результатам еженедельных совещаний и ежеквартальных отчетов».

Как отмечает Яна Алферова, выявить сильные и слабые стороны компании на рынке поможет внутренний и внешний аудит. Аудит кадровой среды позволит «распознать» эффективных и неэффективных сотрудников, пересмотреть функциональные обязанности персонала, выявить нарушения бизнес-процессов. Кроме того, чрезвычайно важно выявить новые рынки или рыночные ниши для своей продукции, пересмотреть способы коммуникации с потенциальным потребителем, определить маркетинговые стратегии, PR и рекламу, пересмотреть мотивационные схемы, стимулирующие специалистов отдела продаж. Вот лишь малый список того, что необходимо сделать.

Глазомер

Эффективность компании можно повышать с помощью различных инструментов. Первым и наиболее очевидным представляется оптимизация расходов, однако эта мера не всегда приводит к желаемым результатам, и уж тем более не должна являться единственной. В ряде случаев есть смысл пересмотреть существующие бизнес-процессы и найти возможность частично сократить цепочки действий, попробовать «перевернуть» организационную структуру, перераспределить функции и сферу ответственности руководителей подразделений. «В нашей компании такие меры оправдались: изменив организационную и частично управленческую структуру, мы добились более плотного и бы-

строго взаимодействия между менеджерами внутри отделов, увеличили число перекрестных продаж и, соответственно, улучшили финансовые результаты компании», — говорит Людмила Рева.

«Внутренние резервы предприятия — это люди, — рассказывает Максим Сушкевич. — И если кто-то из сотрудников не понимает нынешней ситуации, не хочет работать жестче, эффективнее, заниматься, может быть, не только своими основными задачами, их надо менять на тех, кто готов делать больше».

С благополучных времен осталась определенная расслабленность, с этим сталкиваешься даже как простой потребитель услуг. Между тем кризисный год показал, что во многих проектах

компании готовы участвовать только ради того, чтобы участвовать. Когда производство останавливается, надо брать любую работу, лишь бы она была. Работать даже в минус — оставка для компании хуже смерти!»

«Стратегическое решение у нас уже принято: затянуть пояса и вытащить из рынка максимум того, что с него можно взять, — делится опытом Константин Тимченко. — Боремся за клиента, снизили маржинальную норму прибыли».

Несколько иная точка зрения у Людмилы Ревы: «Управление платежеспособностью компании лучше всего основывать на взаимодействии двух систем: бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов. Эти два инструмента дают руководителю бизнеса возможность видеть всю картину целиком, в том числе в перспективе. Главное — «держать голову над водой», не давать компании уходить в минус, держаться хотя бы на нуле. Из состо-

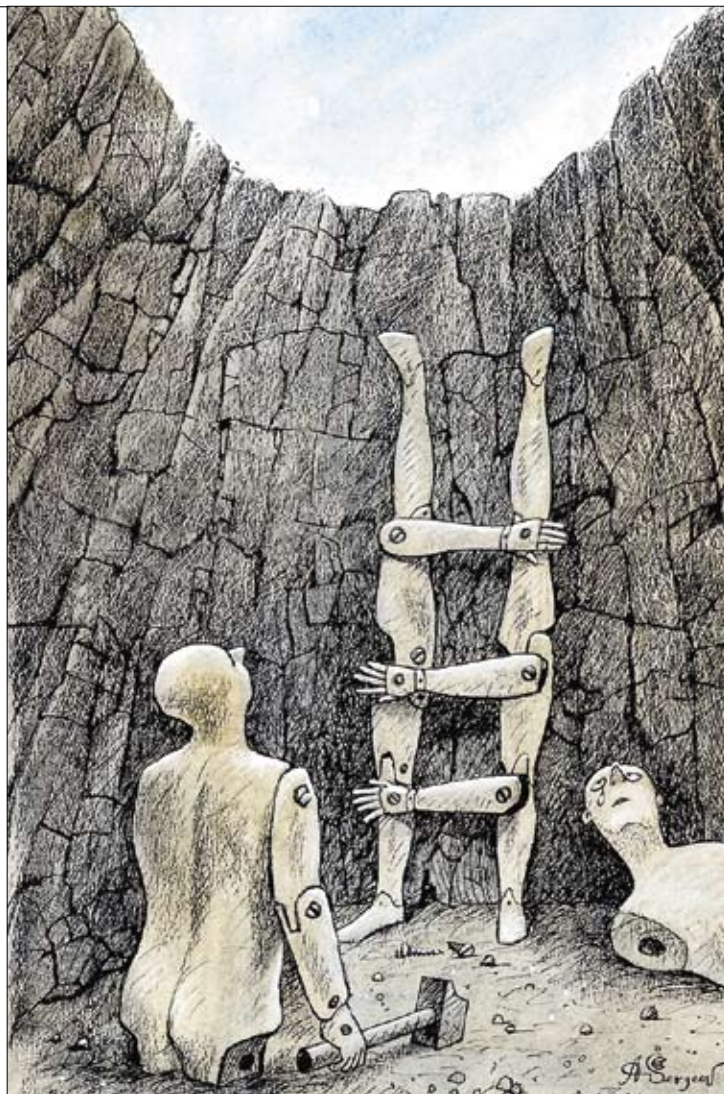


Рисунок Александра Сергеева

яния «минуса» выбраться бывает, как правило, очень сложно, одни долги тянут за собой другие, и ситуация может выйти из-под контроля».

Аналогичную оценку дает президент группы компаний «Ассоциация по сносу зданий» Игорь Тупальский: «Никто не собирается работать в убыток, но рассчитывать сегодня на баснословную рентабельность, на высокую маржинальную прибыль неправильно, поэтому сейчас как никогда важен положительный входящий денежный поток. Степень риска и перехода в зону финансовой нестабильности в данной ситуации возрастает, так как риск неплатежей и опять же ситуация повсеместного финансового голода среди строителей иногда приводит к тому, что возникают сверхрисковые проекты, когда степень риска совершенно несопоставима с теми доходами и с проблемами, которые могут возникнуть в результате. И действия таких заказчиков (лю-

дей, отчасти не очень порядочных) приводят к тому, что количество заказов с высокой долей риска и с высокой степенью будущих дополнительных затрат возрастает и будет возрастать, поэтому мы стараемся очень внимательно оценивать не только сам проект, но и те риски, которые с ним связаны».

Константин Тимченко считает: финансовая стабильность сегодня — основная цель. Подход к затратам основан только на наличии свободных средств. Рецепт таков: оборотные деньги не используются для оплаты текущих расходов. Заемные средства только обслуживаем, новых денег не занимаем.

Важный момент, на котором стоит сосредоточиться во время кризиса, — это навыки продаж

на всех уровнях, включая руководителей. В растущем рынке клиенты «сами шли в руки», сейчас ситуация обратная: необходимо в массе людей и компаний, находящихся на рынке, выявить реальных клиентов. Нужно заново научиться продавать, как рядовым менеджерам, так и руководителям, которые до кризиса могли заниматься только управлением.

Подытоживая, можно сказать следующее. В нынешних условиях необходимо самым внимательным образом отнестись к портфелю проектов компании — это относится и к оценке плановой рентабельности. Оптимально, если портфель будет диверсифицирован: в активе компании должны быть долгосрочные проекты, которые принесут доход в будущем, текущие (поступление дохода от месяца до полугода), и краткосрочные, доходы по которым поступают в течение месяца. ■