У предприятия была большая за­долженность перед бюджетными и внебюд­жетными фондами, а также высокая кредитор­ская задолженность - развивался кризис неплатежей. С точки зрения финансового уп­равления полностью отсутствовало понятие управленческого учета и учета затрат, бухгал­терский учет осуществлялся вручную. Топ-ме­неджмент предприятия подорвал доверие к себе со стороны, как персонала предприятия, так и администрации города. Пред­приятие находилось на грани банкротства, и необходимо было срочное проведение анти­ кризисных мероприятий.

Что **было** сделано:

1. Управление затратами. Процесс анти­кризисного управления был начат со снижения существовавших затрат. Для этого в начале и в конце отчетного периода (изначально один месяц) проводилась глобальная инвентариза­ция. Это позволило искоренить тривиальное воровство, которое принимало угрожающие масштабы в условиях невыплаты заработной платы. В результате удалось приблизительно оценить реальный расход сырья и материалов за период и составить первичную матрицу еди­ничной стоимости типовых операций.

Следующим шагом на пути снижения затрат стало внедрение первичного бюджетирования. После того как бюджет был сформирован, со­звали бюджетный комитет, на котором прово­дилась защита запланированных расходов. При детальном анализе статей затрат было выявле­но, что завышение по большинству статей за­трат равно порядка 30%. К примеру, деталь­ный анализ заложенных в бюджет затрат на электроэнергию, составлявших около 10 млн руб., показал, что в действительности они не превышают 8,5 млн руб.

Для того чтобы заставить людей исполнять бюджет, на его основе была создана система показателей, ответственность за достижение которых распределили между сотрудниками предприятия и центрами ответственности. Это позволило исключить отношение к бюджету как к формальному документу, исполнение ко­торого необязательно.

2. Работа с поставщиками. Было решено отказаться от части прежних поставщиков сы­рья и материалов, которые по негласным до­говоренностям с предыдущим менеджментом поставляли сырье и материалы по завышен­ным ценам. Бы­ла проведена так называемая горизонтальная интеграция закупок с еще одним местным предприятием, приобрета­ющим в больших количествах топливо для ве­дения работ по добыче угля - было подписа­но соглашение о совместном приобретении топлива. Это привело к значительному увели­чению объемов заказа на топливо и позволи­ло снизить его стоимость.

3. Оптимизация использования активов. По итогам проведенного анализа использования основных средств была найдена возмож­ность законсервировать одну из тепловых стан­ций, перераспределив нагрузку между оставши­мися. Это позволило сэкономить на налоге на имущество и сократить затраты на обслуживание. Также были переданы на аутсорсинг процессы деревообрабатывающего и механи­ческого цехов. Освободившиеся площади бы­ли сданы под склады.

4. Управление денежными средствами. Был разработан список наиболее приоритет­ных платежей, в который в порядке убывания значимости включены следующие статьи:

* электроэнергия;
* заработная плата;
* выплаты в бюджетные и внебюджетные фонды;
* ГСМ;
* материалы;
* другие затраты.

Кроме того, был осуществлен успешный пе­реход на автоматизированный способ ведения бухгалтерского учета, благодаря чему сущест­венно сокращены затраты рабочего времени персонала на осуществление типовых бухгал­терских операций и заложены основы первич­ного управленческого учета. В дальнейшем это позволило избегать ошибок в принципиально важных для предприятия показателях, таких как себестоимость услуг.

5. Реструктуризация задолженности. За­долженность по НДС в результате проведения переговоров с налоговой инспекцией была ре­ структурирована. Этого удалось добиться в ре­зультате представления в налоговую инспек­цию финансовых планов на год и на пять лет:
на основании этих планов выплачивать задол­женность по НДС было решено в течение трех лет. Все обязательства по выплате заработной платы удалось погасить в течение четырех месяцев за счет прибыли предприятия. Про­чая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками была ликвиди­рована в обмен на предоставление льгот по оплате коммунальных услуг.

6. Работа с персоналом. За время реформ было проведено большое количество собраний с участием всего персонала, основная идея которых заключалась в том, что все трудности предприятия носят временный характер и в ближайшем будущем будут преодолены. Так же активно рассказывалось об уже полученных успешных результатах реформ, и приводились примеры эффективной работы подразделений. Это позволило поднять команды дух и свести к минимуму сопротивление изменениям и саботаж.

Для работы с персоналом привлекались местные специалисты, проводившие занятия по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, что позволило существенно снизить затраты на осуществление деятельности.

**Результаты антикризисного управления:**

Благодаря взвешенным управленческим решениям за полгода из предприятия-банкрота удалось сделать стабильную компанию: на 80% сокращена кредиторская задолженность полностью погашена задолженность по за работной плате, возросла рентабельность компании.