

# **Чек-лист 13 шагов выхода из кризиса**



## 1. Оперативно принимать решения

- Если в обычное время вы могли обдумывать решение несколько месяцев, то в период кризиса нужно действовать оперативно

## 2. Грамотно делегировать полномочия

- Нужно четко распределять обязанности, понимать, какую именно работу сможет выполнить тот или иной сотрудник качественно

## 3. Оптимизировать структуру управления

- Нужно подробно изучить функционал каждого сотрудника и определить, есть ли необходимость в данной штатной единице в настоящее время

## 4. Не брать кредиты без острой необходимости

- Если без кредита не выжить, необходимо создать бизнес-план на время пользования кредитом
- Определить, будет ли возможность погасить кредит в срок. Кредиты брать по максимально низкой ставке
- Имеющиеся кредиты рефинансировать под более низкие ставки и на более длительный срок, чтобы снизить кредитную нагрузку

## 1. Оперативно принимать решения

- Если в обычное время вы могли обдумывать решение несколько месяцев, то в период кризиса нужно действовать оперативно

## 2. Грамотно делегировать полномочия

- Нужно четко распределять обязанности, понимать, какую именно работу сможет выполнить тот или иной сотрудник качественно

## 3. Оптимизировать структуру управления

- Нужно подробно изучить функционал каждого сотрудника и определить, есть ли необходимость в данной штатной единице в настоящее время

## 4. Не брать кредиты без острой необходимости

- Если без кредита не выжить, необходимо создать бизнес-план на время пользования кредитом
- Определить, будет ли возможность погасить кредит в срок. Кредиты брать по максимально низкой ставке
- Имеющиеся кредиты рефинансировать под более низкие ставки и на более длительный срок, чтобы снизить кредитную нагрузку

## 5. Ввести подробный учет и отчетность

- Первоочередная и обязательная задача - составление отчета о движении денежных средств. Это поможет устранить кассовые разрывы

## 6. Оптимизировать налогообложение

- Использовать все льготы, предоставленные государством:
  - снижение ставок страховых взносов
  - ряд регионов снизит ставку УСН за 2020 год
  - изменение порядка уплаты авансовых платежей по налогу на прибыль (их должны платить только те предприятия, у которых среднеквартальная сумма доходов превышает 25 миллионов рублей)

## 7. Вовлечь сотрудников в процесс экономии

- Вводить KPI не за сокращение затрат, а за соблюдение лимитов
- Премия за идею - единовременно и для всех сотрудников без исключения. Сумма должна быть ощутимой, например 30-50% от оклада сотрудника
- Мотивация из прибыли для топ-менеджеров, которые способны влиять на прибыль
- Контакт с сотрудниками - отсутствие информации порождает слухи
- Выполнение данных сотрудникам обязательств

## 8. Фокус на клиентах, а не на продажах

- Не пытайтесь продать любой ценой
- Знание показателей удовлетворенности поможет увеличить продажи
- Высокие показатели удовлетворенности свидетельствуют о качестве предоставляемых услуг
- Усилия, брошенные на повышение удовлетворенности клиентов, помогут опередить конкурентов
- Дешевле снова и снова завоевывать старых клиентов, чем привлекать новых

## 9. Недопустимые ошибки в экономии

- Прогнозировать эффект на короткую перспективу – например, покупка более дешевых запчастей приведет к еще большим поломкам и большим затратам
- Экономить на «печеньках» - это может ухудшить микроклимат в коллективе
- Заморозить инвестиции - нельзя останавливать проекты, которые помогают предприятию экономить деньги (сокращать затраты и поддерживать плановые производственные показатели)
- Закрыть абсолютно все убыточные, на ваш взгляд, направления - в кризис порой выгоднее поднять убыточное направление, чем продвигать прибыльное

## 10. Работа с дебиторами

- Необходимо провести стресс-тест и определить допустимое для фирмы падение объема продаж
- Рассчитать долю каждого клиента в общем портфеле продаж и спрогнозировать последствия задержки платежей или приостановки закупок
- Выделить группу «жизнеобеспечения» компании - клиентов, которые удерживают вас на плаву и которых ни в коем случае нельзя потерять
- Рассматривайте для них особые условия по срокам оплаты и скидкам, будьте готовы опуститься вплоть до уровня нулевой рентабельности. Сейчас критически важно сохранить бизнес

## 11. Личные финансы и деньги компании

- Если собственник периодически вынимает деньги из компании, у нее может не хватить денег на что-то важное и жизненно необходимое
- Имущество компании не принадлежит ее участнику
- Налоговая может признать “просроченный” подотчет доходом директора и обложить его НДФЛ 13% и страховыми взносами
- Траты директора включены в расходы компании и включены в налогооблагаемую базу. При обнаружении этой ситуации налоговая может увеличить налог на прибыль

## 12. Ранжирование кредиторов по очередности оплаты

- Поставщики, от которых зависит непрерывность производственного процесса
- Монополисты или поставщики уникального сырья
- Кредиторы, по которым самая большая доля просроченной задолженности
- Поставщики, которые дают скидки
- Компании с самыми высокими штрафами и пенями
- Самые настойчивые кредиторы
- Компании, с которыми сложились хорошие отношения
- Поставщики у которых высокие требования к первичке
- Компании, интересы которых лоббируются руководителями
- Кредиторы, по которым самый большой долг

## 13. Непрерывное повышение уровня знаний

- Предприниматель должен понимать показатели бизнеса
- Уметь рассчитывать рентабельность и прибыль
- Уметь анализировать баланс, отчет о прибылях, убытках, отчет о движении денежных средств