



**КонсультантПлюс**

Статья: Остаться в живых. Как  
оптимизировать расходы во время  
коронакризиса  
(Вешаев П.)  
("Финансовая газета", 2020, N 40)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 17.11.2020

"Финансовая газета", 2020, N 40

## **ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ. КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ ВО ВРЕМЯ КОРОНАКРИЗИСА**

Кризис всегда обостряет сложности, которые у бизнеса были ранее. Он показывает, занимался ли предприниматель диверсификацией клиентской базы, своих доходов как собственника, товаров, услуг и прочего. И если это не было сделано ранее, то для многих сейчас последний шанс провести оптимизацию бизнеса, которая даст ему выжить во время пандемии.

### **Что показал кризис**

Этот кризис показал, что у большинства предпринимателей не сформированы подушки безопасности ни для бизнеса (чтобы поддерживать постоянные расходы хотя бы 3 - 6 месяцев), ни для себя лично (чтобы сохранить прежний уровень жизни для своей семьи). Когда год назад мы говорили, что приближается кризис и надо заранее к нему готовиться, многие были не готовы к таким ранним "звонкам" и продолжали вкладываться в дорогостоящие проекты "на будущее", не заботясь о том, чтобы наладить текущее управление финансами и осознать, что делать в сложные периоды.

Проблема оказалась еще и в том, что для многих пандемия и изоляция стали выглядеть как причины кризиса. Вот закончатся они, думали многие, и все пойдет на лад. Но дело в том, что происходящее сейчас - это мировой экономический кризис, который усугубился пандемией. Это значит, что он надолго (не менее 2 лет в России, учитывая прошлый опыт) и что дальше будет только сложнее. Малый и средний бизнес в нашей стране до последнего ждали поддержки от государства, но этот кризис показал, что спасти будут только крупных, остальным придется рассчитывать только на себя.

Примечание. 802,8 млрд руб. составил, по данным Банка России, объем ссудной задолженности по реструктурированным кредитам малого и среднего бизнеса на 21 октября, увеличившись за две недели на 10,4 млрд руб. За период с 20 марта по 21 октября число обращений субъектов МСП о реструктуризации кредитов, направленных в банки, составило 152,9 тыс.

### **Что делать, чтобы выжить**

Чтобы выжить, затраты придется и дальше снижать. И лучше делать это на опережение, не дожидаясь, когда припрет.

Рекомендуется сделать таблицу расходов и разделить ее на три блока: красный (без чего бизнес не существует вообще), желтый (основные расходы) и зеленый (траты на будущее, под развитие).

Сейчас цель - убрать весь зеленый сектор - направления на перспективу: открытие новых магазинов, выход в новые регионы, разработку сопутствующих сервисов, новые цеха на производстве и т.д. Это все то, что требует денег, но не приносит дохода в данный момент (а вкладываться в это придется еще полгода-год). Людей, которые заняты в этих направлениях, тоже придется сократить или перевести под другие задачи.

Сокращая в остальных секторах, идите от большего к меньшему. Лучше договориться о снижении аренды на 10 - 20% от миллиона, чем биться неделю над сокращением расходов на канцтовары на 5 000 руб. или зарплату уборщицы в 20 тыс. руб.

Например, клиент (по нашей рекомендации) договорился с собственником крупного торгового объекта о снижении (май - 70%, июнь - 50%, июль - август - 30%) от обычной арендной ставки и бесплатно забрал свободные помещения у обанкротившихся компаний. Вместе с другими антикризисными шагами смог пережить месяцы изоляции в ноль, не вкладывая личные деньги.

Вот наглядный пример, который иллюстрирует неэффективные расходы, которых можно было бы избежать. Собственник бизнеса подписал счет на покупку в офис и торговый зал конфет на 70 тыс. руб. Когда началась работа по выстраиванию казначейства и согласованию платежей, выяснилось, что это был регулярный платеж, который компания оплачивала в течение 2 лет. В итоге сладости обошлись

---

владельцу больше чем в 1,5 млн руб., о чем он даже не подозревал.

Затраты в красном секторе снижать не рекомендую. В каждом бизнесе в этом блоке могут оказаться совершенно разные расходы: у кого-то это сотрудники, которых обучали с десятков лет, у кого-то - аренда магазина в самом проходном месте города. Смотрите, что самое важное именно для вашего бизнеса, без чего и кого вы не сможете продолжить, когда кризис закончится.

#### Возможности для оптимизации

Приведем еще несколько кейсов, которые иллюстрируют оптимизацию расходов во время кризиса.

##### Одежда для сотрудников

Каждые 6 месяцев один из клиентов из премиум-ритейла закупал костюмы для сотрудников, которые работали в зале. Тратилось на это порядка 10 млн руб. в год. Однако кризис показал: можно без ущерба для репутации делать подобные закупки один раз в год, предложить разделить расходы со служащими, которые используют костюмы и в личных целях, а также ограничить верхнюю сумму. В итоге - уменьшение расходов до 4 млн руб.

##### Бесплатное питание

Крупная производственная компания: 2 000 сотрудников. Когда начали оптимизировать затраты, выяснили, что компания кормит сотрудников бесплатно. Получался почти турецкий all inclusive: кто-то брал много, колоссальное количество продуктов выкидывали. Когда ввели символическую плату для сотрудников за обед в 50 руб., расходы в целом снизились. Сотрудники начали более рационально подходить к собственному питанию. За счет закрытия части затрат проект "обеда" перестал быть суперубыточным.

##### Постоянные затраты на производство

Производство - две площадки. Управляются двумя начальниками. После того как начался кризис, свернули две площадки в одну, сократили 40% производственного ФОТа и перешли на сдельную оплату. Итог - примерно в 2 раза сократили постоянные затраты на производство, при падении производства в кризис смогли удержать затраты на единицу продукции на том же уровне.

##### Система мотивации

Система мотивации руководителей проектов была завязана на прибыли от проектов. Но никто не утвердил, как прибыль считается, входят ли в нее затраты и что при этом происходит с выручкой. Итог - компания в убытке, а собственники обязаны выплачивать бонусы руководителям.

**Что произошло:** руководители проектов все трудозатраты "сгружали" в убыточные проекты, делая их еще более убыточными. Другие проекты становились сверхприбыльными, обеспечивая руководителям высокие бонусы.

**Что сделали:** сделали плюсовую и минусовую мотивацию, разработали правила игры и регламент, как считается премия. Компания перестала брать убыточные проекты и при той же выручке стала более доходной.

П. Вешаев  
Генеральный директор  
компании FinHelp

Подписано в печать

30.10.2020

---