

Разработка методики формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией

В данном исследовании разработана методика формирования антикризисной стратегии управления непосредственно оптовыми торговыми организациями. Решение данной проблемы актуально на сегодняшний день, так как в отечественной и зарубежной литературе отражен опыт антикризисного управления только на промышленных предприятиях. В исследовании сформулированы и систематизированы факторы, дающие импульс развитию организации в условиях кризиса и являющиеся основой предложенной методики. Учтены также риски, связанные с реализацией методики антикризисного управления. По результатам исследования сделаны выводы.

Антикризисное управление, кризис, стратегия, антикризисные стратегии, стратегии управления оптовыми торговыми организациями, методика формирования антикризисной стратегии.



**Марина Сергеевна
ШАМИНА**

старший преподаватель кафедры антикризисного и стратегического менеджмента Российского государственного торгово-экономического университета
Sms-star@yandex.ru

Любая социально-экономическая система в процессе своей деятельности сталкивается с кризисной ситуацией, но, как показывает практика, не всегда находит выход из неё. Организации должны предпринимать активные действия, направленные на формирование мероприятий по выходу из кризиса. В настоящее время большинство компаний стараются сгладить последствия недавнего международного финансово-экономического кризиса, нанёсшего непоправимый урон государственной экономике многих европейских стран, в том числе и России, и каждой организации в отдельности.

Приведём некоторые статистические данные, полученные в Росстате, характеризующие финансово-экономическое положение государств Европы, российского предпринимательского сектора и торговых организаций России в частности.

В результате сильного влияния финансово-экономического кризиса на мировую экономику наблюдалось снижение индекса физического объёма оборота розничной торговли в 2009 году по сравнению с 2008 годом на 12,6%, в Венгрии на 8%. В Германии и Канаде индекс снизился на 2,02 и 1,46% соответственно.

Во время кризиса наблюдался также рост индекса потребительских цен. Максимальный рост в 2009 г. по сравнению с 2008 г. был отмечен в Белоруссии — на уровне 66%, Украине — 36%, в России — 32%. Ряду стран с помощью государственных финансовых вливаний в крупный бизнес удалось стабилизировать инфляцию и сдерживать негативную тенденцию роста потребительских цен. В результате индекс остался неизменным в Швеции, Франции, Финляндии, Китае, Молдове и Канаде и составил 115, 117, 115, 120, 231 и 120% соответственно. И только правительству Японии благодаря эффективным государственным антикризисным мерам, солидным золотовалютным резервам, стабильной экономической среде удалось снизить индекс потребительских цен на 1,5%.

Компания Nielsen, мировой лидер в области исследований потребительского поведения, провела опрос, в результате которого выяснилось, что 40% россиянок во время кризиса сократили покупку одежды и 7% откладывали покупку до лучших времён. По данным президента Европейского совета по экспорту модной одежды и текстиля Райнхарда Депфера, российские ритейлеры снизили суммы заказа у европейских производителей одежды на 35% в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Данные Роструда свидетельствовали о значительном росте безработицы в 2009 г. по сравнению с 2008 г. Количество безработных граждан в России составило 25,0 млн. и 16,8 млн. человек соответственно.

В кризисных условиях функционирования организаций специалисты в антикризисном управлении всё чаще начинают говорить о стратегии слияний и поглощений как эффективной мере выхода из кризиса. В период финансово-экономического кризиса 2008 — 2009 гг., по данным Росстата, оборот малых предприятий снизился на 9,9% и составил в 2009 г. 16873,1 млрд. руб.

Иностранный капитал стал уходить из России. Инвесторы, которые планировали вложить финансовые средства в российские торговые организации, приостановили реализацию проектов. В результате число организаций с иностранным капиталом, занятых в сфере торговли, сократилось в 2009 г. на 6,79% и составило 6164 компании. Товарооборот сократился на 11,59% и составил 7730,5 млрд. руб.

Несмотря на то, что многие организации не выдержали испытания кризисом и вынуждены были закрыться, оставшиеся игроки рынка увеличивали штат сотрудников, делая упор на отдел продаж и маркетинга. Так, российские торговые компании увеличили среднесписочную численность работников на 8,57%. Таким образом, в сфере торговли было занято на конец 2009 г. 444,7 тыс. человек. Хотя в целом по России уровень безработицы в 2009 г. вырос на 4,48% по сравнению с 2008 г.

Основным инструментом создания стоимости в период кризиса остаются слияния и поглощения, а также альянсы. С одной стороны, эти действия позволяют снизить стоимость активов, а с другой — стимулируют объединение усилий по преодолению кризиса.

Так, эффективное использование этого инструмента в течение нынешнего кризиса позволило американскому провайдеру медицинских услуг LHC Group добиться удвоения стоимости в течение семи месяцев кризиса. Компания оказывает медицинские услуги на дому, работает также в больницах. Сконцентрировавшись на аутсорсинговых услугах, LHC Group за полгода (с июня по ноябрь 2008 года) смогла открыть восемь совместных предприятий, привлекая больницы в качестве партнеров. Таким образом, она обеспечила себя потоком заказов (то есть избежала риска снижения спроса). Кроме того, устойчивый денежный поток позволил расширить масштаб операций —

были приобретены два агентства по уходу на дому и одна здравоохранительная компания с присутствием в 15 штатах. Даже в самый разгар кризиса компания смогла за счет удачной стратегии найти средства для финансирования быстрого роста [4].

Компания Alaska Milk, несмотря на падение рынка во время азиатского кризиса, уже к 2000 году смогла увеличить свою стоимость в полтора раза по сравнению с докризисной (в 1997 году). Это было сделано за счет приобретения других производителей с сильным брендом, а также компаний-дистрибьюторов (для улучшения представленности своих продуктов). Расширив дистрибьюторскую сеть, компания создала партнерство с фирмой Nabisco and Kellogg's, взяв на себя дистрибуцию ее товаров. Таким образом Alaska Milk застраховала себя от рисков, связанных с единственным продуктом в портфеле.

Компания Hana Electronics провела ряд поглощений, усиливших ее конкурентные позиции: до кризиса — поглощение для модернизации своих продуктов и расширения клиентской базы, во время кризиса — поглощение производителя металлических деталей для полупроводников и после кризиса — смежного высокотехнологичного бизнеса, который использует полупроводники в своем производстве. Эти действия, совершенные с 1997 по 1999 год, привели к росту прибыли (с 19 до 22,5%) и стоимости бизнеса (в два раза) [4].

В отечественной и зарубежной практике антикризисного управления организации оптовой сферы торговли и услуг вынуждены использовать методики преодоления кризисных ситуаций, разработанные для промышленных предприятий.

Целью разработки методики формирования антикризисной стратегии управления является разработка мероприятий для ранней диагностики кризиса или его преодоления как можно с меньшими потерями.

Методика формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией основана на взаимосвязи четырех моделей, отражающих все бизнес-процессы организации и включающих перспективное планирование деятельности.

Каждая модель состоит из следующих структурных элементов:

1. Подробное описание объекта исследования.
2. Перечень аспектов, которые отражает каждая конкретная модель.
3. Постановка целей, задач и вопросов, для решения которых строится модель.
4. Описание математической системы, используемой в исследовании при разработке модели.
5. Способы интерпретации результатов исследования, система нормативных показателей, возможность отклонений показателей от нормативных значений.

В рамках нашего исследования дадим пояснения к каждому из вышеперечисленных структурных элементов.

Объектом исследования может быть:

1. Конкретная организация любой организационно-правовой формы. Основным видом деятельности заявлена оптовая торговля. Могут рассматриваться малые, средние и крупные организации. Все исследуемые компании имеют одну характерную особенность — наличие определенных информационных ограничений, связанных с доступностью информации об организации (особенно в части финансовой отчетности).
2. Совокупность торговых организаций, функционирующих на территории определенного региона.
3. Совокупность торговых организаций одного бизнес-сектора. Например, продовольственный и непродовольственный секторы, сектор инженерных коммуникаций, сектор товаров для офиса и т.д.

4. Совокупность торговых организаций, состоящих из материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний (холдинг).

Разрабатываемая методика формирования антикризисной стратегии управления должна учитывать следующие стороны функционирования объекта:

- ⇒ процесс функционирования организации как торговой системы;
- ⇒ процесс развития организации в момент реализации нового проекта.

Организация как торговая система состоит из множества составных элементов и бизнес-процессов. Их взаимосвязь и влияние друг на друга целесообразно рассмотреть в ходе описания процесса формирования и реализации потенциала развития конкретных направлений бизнеса.

Процесс развития организации осуществляется в результате взаимодействия составных элементов компании и реализации новых проектов.

Процесс развития торговых организаций в условиях кризиса разделим на 3 последовательных этапа:

1. Аккумуляция ресурсов.
2. Рациональное распределение ресурсов для начального импульса развития.
3. Поддержание развития организации.

Аккумуляция ресурсов происходит на всех уровнях торговой организации. Для реализации антикризисной стратегии необходимы материальные, финансовые, информационные, людские и другие ресурсы. Компания может использовать собственные ресурсы, а может привлечь их со стороны, например, воспользовавшись услугами консалтинговых или кредитных организаций.

Рациональное распределение ресурсов формирует импульс для начала развития. Ещё одной исходной точкой развития бизнеса могут послужить слияния и поглощения.

Для поддержания развития оптовой организации в кризисной ситуации необходимо постоянно проводить мониторинг внешней и внутренней среды, оценивать финансовые показатели деятельности и конкурентные преимущества организации.

Главной задачей разработки методики формирования антикризисной стратегии управления является определение перспективных направлений развития торговой организации, которые формируются на двух уровнях:

1. Разработка альтернативных вариантов проектов развития бизнеса и определение их приоритетности. Основная задача на этом уровне сводится к проведению анализа новых проектов с использованием количественных показателей.

2. Данный уровень является исходным для первого. Здесь выбираются направления развития бизнеса, в рамках которых в будущем появляются новые проекты.

При этом для каждого уровня определяется свой набор количественных и качественных показателей, которые необходимо согласовывать между собой.

В рамках проводимого исследования необходимо рассмотреть системное описание объекта управления. При этом выбирается актуальный объект управления и представляется в виде реляционной системы.

Существует различие между актуальным и номинальным объектами управления, которое заключается в том, что при описании первого необходимо учитывать сам номинальный объект, а также факторы микро- и макроокружения, оказывающие определённое воздействие на организацию.

Учитывая микроокружение, представим номинальный объект состоящим из нескольких подсистем, не зависящих друг от друга по функциональным признакам.

При этом подсистемы могут иметь различия не только по структуре выполняемых задач, но и по структуре правового поля, в рамках которого они функционируют. Таким образом, развитие оптовой торговой организации происходит в процессе взаимодействия различных проектов и подсистем. При этом каждый проект может разрабатываться для совокупности подсистем, так же как и несколько проектов могут быть внедрены в одной подсистеме.

Характер влияния факторов внешней среды на организацию в ходе процесса реализации проектов может качественно различаться. Проекты могут разрабатываться как за счет собственных, так и за счёт привлечённых денежных средств (кредиты, инвестиции и т.д.).

Выделим ряд факторов, которые дают импульс для развития организации: включение в ассортимент новых товаров и/или услуг, изменение техники продаж, использование методов мерчендайзинга, нахождение новых рынков сбыта, получение эксклюзивных прав на представление европейского бренда, разработка собственных брендов. Ещё одной причиной развития бизнеса может стать устойчивый спрос на какие-либо товары (услуги).

Антикризисное управление в фирме, нацеленное на улучшение продаж, является решающим в выводе предприятия из финансового кризиса, если у предприятия существуют проблемы с конкурентоспособностью продукции либо наличием на неё платежеспособного спроса [8, с. 12].

Предположим, что влияние факторов, стимулирующих развитие организации, приводит к относительному росту цен на товары (услуги) по сравнению с затратами. Но может быть и другая ситуация, когда затраты снижаются по сравнению с ценами на продаваемые товары (услуги).

Факторами развития оптовой торговой организации в условиях кризиса могут послужить также элементы макроэкономического окружения. Результаты такого воздействия могут быть самыми разными, что требует дополнительного анализа.

В разрабатываемой нами методике влияние макроэкономических факторов на развитие организации не рассматривается. При этом будущая методика будет позволять осуществлять оценку развития макроэкономического окружения под воздействием изменяющихся экономических режимов.

В процессе развития организации между подсистемами осуществляется взаимосвязь за счёт перераспределения между ними ресурсов.

Условия перераспределения ресурсов между подсистемами определяются перспективами развития (выбранными проектами) и неопределённостью правового поля и экономической ситуации в стране.

При разработке имитационных моделей организации выявляется существенный недостаток, связанный с недостаточным учётом процесса взаимодействия компаний с факторами внешней среды.

Для исправления этого недостатка предлагаем учитывать параметры взаимодействия организации и факторов макроокружения:

- покупательная способность целевой аудитории;
- уровень конкуренции в выбранном сегменте рынка;
- объём и структура рекламного бюджета;
- условия работы с поставщиками.

Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей возможно, если в выбранных направлениях деятельности предприятие имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурентные преимущества, основанные на стержневых компетенциях предприятия [7, с. 131].

В разрабатываемой нами методике формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией также рассматриваются аспекты взаимного влияния факторов макроокружения и компании друг на друга.

Конкретизируем особенности такого взаимодействия:

- 1) при описании влияния внешней среды не следует ограничиваться рассмотрением только конкуренции;
- 2) разработать оценку степени влияния факторов внешней среды;
- 3) проанализировать взаимодействие организации и внешней среды в процессе развития в момент реализации новых проектов;
- 4) усилить возможность влияния на макроокружение с помощью рекламных мероприятий;
- 5) сделать акцент на генерировании новых эффективных управленческих решений, используя креативный подход;
- 6) рационализировать соотношениекупаемых (производимых) и продаваемых товаров (предоставляемых услуг).

В рамках проводимого исследования выделим внешние факторы, которые оказывают сопротивление развитию оптовой торговой организации. Главным таким фактором является конкуренция. Например, если компания представляет новинку на рынке или запускает в продажу собственный бренд, то многие конкуренты продублируют эти действия. В начале сезона или к праздникам многие компании запускают рекламные акции. В результате эффективность каждой акции будет значительно меньше, т.к. покупательский поток распределяется между всеми, кто запускал рекламу. Если организации удаётся снизить расходы или разработать эффективные методы продажи, то её достижения будут скопированы недобросовестными конкурентами.

В результате приведённых выше примеров возрастают расходы на рекламу, увеличивается количество сотрудников отделов маркетинга и продаж, повышаются цены, снижается прибыль (клиентам предоставляются все более льготные условия сотрудничества) и т.д.

Изменение рыночной ситуации может происходить вне зависимости от торговой организации. К определённым моментам времени могут появляться качественные изменения. Если организация успеет провести эти изменения раньше конкурентов, то она получит конкурентное преимущество, а если нет, то возможности развития компании значительно снижаются.

Может сокращаться и рынок сбыта в результате развития других рынков и продуктов. При этом цены на продукцию будут формироваться под воздействием многих факторов. Наиболее значимыми будут являться:

- ✓ уровень издержек производства;
- ✓ уровень ценности продукции (услуги) для потребителя;
- ✓ объём товарооборота в количественном и стоимостном выражении;
- ✓ уровень конкуренции в отрасли;
- ✓ структура сбытовой сети;
- ✓ степень влияния кризиса на исследуемую организацию и её конкурентов.

Структура конкурентного окружения и степень его влияния на объём выручки оптовой торговой организации в процессе развития могут быть описаны в методике двумя способами.

В первом случае компания может развиваться за счёт увеличения физического объёма сбыта в условиях ограниченной ёмкости рынка. Таким образом, в рамках одного рынка увеличивается количество продукции (это происходит за счёт увеличения отсрочки платежа, перехода на условия полной реализации товара и различных промоакций).

Как следствие конкуренты отреагируют на сложившуюся ситуацию и предпримут определённые меры. В результате цена на продукцию должна будет снизиться для того, чтобы обеспечить запланированные объёмы реализации.

Во втором случае цена на продукцию может изменяться несущественно, и тогда каждый участник рынка будет стремиться увеличивать товарооборот за счёт конкурентов. То есть одни компании смогут увеличить свою долю рынка, соответственно, другие компании её упустят. При этом предложение по товару будет превосходить спрос и рынок будет несколько перенасыщен. Оба рассмотренных варианта формирования выручки найдут отражение в модели.

Не исключается ситуация, при которой рост объёмов реализации не влечёт за собой колебания цены на продукцию (услугу), а отражается на росте издержек, связанных с реализацией и продвижением на рынке. Данный вариант развития событий также находит своё отражение в модели формирования антикризисной стратегии управления.

Развитие компании может замедляться, когда объём реализации достигнет определённого уровня. В таком случае возникает необходимость пересмотра стратегического плана развития компании, а именно: продуктового портфеля, рынков сбыта, условий взаимодействия с поставщиками и конкурентами и т.д.

Создавать препятствия развитию бизнеса могут:

- крупные компании-монополисты, которые диктуют свои условия развития рынка;
- решения первых лиц государства и подписанные ими законодательные документы;
- изменение покупательских предпочтений;

- слабые управленческие решения топ-менеджеров;
- наступательная стратегия конкурентов;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- непредсказуемость внешней среды;
- сложность международной логистики.

В процессе моделирования линии развития организации в условиях кризиса конкретная причина, препятствующая развитию, может и не определяться. В таком случае можно установить только степень противодействия факторов макроокружения в зависимости от времени и решений, принимаемых в рамках программы выхода из кризиса.

В процессе формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией необходимо учитывать влияние на её развитие внешней среды. Выделим два вида влияния факторов макроокружения на организацию:

1. Пассивное влияние. Проявляется тогда, когда внешняя среда с запозданием реагирует на управленческие действия менеджеров компании.

2. Активное влияние. Факторы внешней среды оказывают непосредственное влияние на организацию, быстро реагируя на любые управленческие действия.

При разработке антикризисной стратегии необходимо подробно проанализировать особенности математического аппарата, состав его переменных, их соотношений и других элементов.

В целом качество экономико-математической модели формируется за счёт её различных характеристик, потребностей и эффективности модели. Перечисленные параметры должны быть согласованы между собой и отражать функциональные возможности модели. Эффективность методики формирования антикризисной стратегии управления как конечный результат определяется правильной постановкой целей и подцелей.

В развитии теории и практики антикризисного управления сформировалось три направления повышения качества экономико-математических моделей и эффективности их внедрения:

1. Разработка и усовершенствование теоретической базы.

2. Ввод и обоснование новых функциональных параметров и критериев оценки моделей.

3. Разработка способов использования в модели разноплановой информации, имеющей разную степень достоверности. В настоящее время разработанные экономико-математические модели ориентированы на учёт количественной статистической информации и не учитывают качественную (косвенную) информацию из различных источников.

В проведённом исследовании уже отмечалась необходимость включения в разрабатываемую модель инструментария для количественного сравнения альтернативных программ, а также методик для принятия управленческих решений на вербальном уровне. Поэтому в рамках формирования методики антикризисного управления оптовой торговой организацией будем рассматривать оба подхода.

В моделях первого типа каждому альтернативному решению присваивается количественная оценка его эффективности.

Как правило, в рамках данной модели рассматриваются две методики:

1) методика оценки бюджета организации;

2) методика определения приоритета в выборе проекта.

В моделях второго типа акцент делается на факторе полезности. За основу берётся информация, на базе которой можно сравнить альтернативные варианты развития организации и выбрать наиболее интересный и перспективный.

Данная методика обеспечивает принятие управленческих решений на вербальном уровне, когда нет возможности сделать количественные оценки для различных направлений развития бизнеса в условиях кризиса. Описанная методика является унифицированной и может использоваться на любом уровне управления.

Математический аппарат, используемый при формировании методики антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией, предназначен для выбора решений, направленных на развитие бизнеса, и включает:

✓ критерии, необходимые для количественного анализа альтернатив проектов и выбора одного из них (наиболее приоритетного);

✓ совокупность показателей, необходимых для выбора приоритетного варианта развития организации;

✓ методику, призванную учитывать взаимосвязь между принятыми управленческими решениями и динамикой развития торговой организации в процессе расстановки приоритетов среди новых проектов;

✓ методику оценки организационно-хозяйственной деятельности компании;

✓ методику оценки рисков;

✓ математическую модель взаимодействия факторов внешней среды и самой организации;

✓ учёт неопределённостей, мешающих в выборе перспективных путей развития.

Подводя итог вышесказанного, отметим, что методика формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией состоит из четырёх отдельных блоков:

1. Методика определения типа и приоритетности проекта.

2. Модель учёта изменений в процессе развития.

3. Методика оценки потенциальных направлений развития с точки зрения эффективности.

4. Методика экспресс-оценки и прогнозирования деятельности организации.

При реализации предложенной методики формирования антикризисной стратегии управления торговой организацией необходимо учитывать три группы рисков:

1) риск изменения влияния на организацию факторов внешней среды (экономические, политические, социальные, международные, природно-климатические, рыночные риски);

2) риск изменения влияния на организацию факторов внутренней среды

(финансовые, инвестиционные, маркетинговые, логистические риски);

3) риск неудачной реализации нового проекта (запуска инновации).

Любой торговой организации необходимо решить проблему прогнозирования и оценки рисков.

Наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискowego менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений, организаций [1, с. 253].

Литература

1. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
2. Антикризисное управление предприятием: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Мусина, С.П. Ивановой. – М.: РГТЭУ, 2010. – 304 с.
3. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукосуев. – М.: Издательство Дашков и К°, 2011. – 268 с.
4. Вавилов, В. Стратегии, которые помогают выйти из кризиса победителем: опыт зарубежных компаний / В. Вавилов // Генеральный директор. – 2009. – № 7.
5. Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием / О.В. Вишневская. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2008. – 320 с.
6. Гарина, Е.П. Антикризисное управление. Серия: Высшее образование / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2011. – 352 с.
7. Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
8. Жариков, В.В. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 128 с.
9. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КноРус, 2011. – 504 с.
10. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.
11. Основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Н.Н. Кожевникова – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 496 с.
12. Самородский, В.А. Антикризисное управление. Серия: учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений / В.А. Самородский, И.А. Хлусова. – М.: КолосС, 2008. – 208 с.
13. Российский статистический ежегодник. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010. – 813 с.
14. Херманн, С. Продажи в кризис. Как повысить объём продаж, снизить издержки и увеличить прибыль / С. Херманн. – М.: Бизнес психологии, 2010. – 256 с.
15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.retailer.ru
16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.strategy.ru