

Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению 080100 «Экономика»

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Выполнил:
Обучающийся 4 курса, группы ЭФиУИ-43
Иванова Анастасия Валерьевна
_____ /Подпись/

Научный руководитель:
Ассистент кафедры экономики предприятия и предпринимательства
Маевский Алексей Вадимович
_____ /Подпись/

Санкт-Петербург

2016

Оглавление

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 5 |
| 1.1 СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 5 |
| 1.2 СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 10 |
| 1.3 ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 16 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МАКСИДОМ»..... | 24 |
| 2.1 МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 24 |
| 2.2 ПРОВЕДЕНИЕ РАСПРОДАЖ КАК МЕТОДА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... | 33 |
| 2.3 АНАЛИЗ НЕКОТОРЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «МАКСИДОМ» И ЕГО ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ..... | 41 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 47 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 49 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 53 |

ВВЕДЕНИЕ

Создание благоприятных условий хозяйствования для существования и развития фирмы является одной из главных задач ее менеджмента, но из-за влияния факторов внешней среды, а также различных внутренних разногласий, появляются причины, из-за которых развиваются кризисные ситуации. Крайне важно для управляющих предвидеть такую ситуацию, не допустить развитие кризиса, а если она все же произошла, то грамотно купировать ее, сохранив платежеспособность компании и возможность ее дальнейшего функционирования с минимальными потерями.

Тема антикризисного управления является весьма актуальной в современных условиях хозяйствования. Тысячи фирм ежегодно прекращают свою деятельность из-за того, что не могут подстроиться под меняющиеся условия внешней среды, разработать грамотную стратегию развития, оценить всевозможные риски и ликвидировать их. Антикризисное управление должно являться неотъемлемой частью управленческой стратегии любой компании во избежание наступления кризиса. Особенно в условиях российской действительности, где предпринимательство, как деятельность самостоятельного хозяйствующего субъекта, появилось сравнительно недавно. Недостаточность опыта российских управленцев, само отличие системы управления компанией в нашей стране от управления в других странах также порождает несколько разные подходы к определению и понятию антикризисного управления различными учеными. То есть, как и многие другие, данная сфера требует постоянного развития и совершенствования, разработки новых подходов и новых точек зрения.

Цель данной выпускной квалификационной работы – выявить основные аспекты распродаж как механизма антикризисного управления на предприятии.

Задачи:

1. Определить сущность антикризисного управления на предприятии.
2. Проанализировать стратеги и разработать алгоритм осуществления стратегии антикризисного управления.
3. Сравнить имеющиеся подходы к оценке эффективности антикризисного управления.
4. Проанализировать методы антикризисного управления.
5. Показать применение одного из методов на практическом примере.
6. Оценить ликвидность и платежеспособность, а также сильные и слабые стороны определенной компании.

Объектом исследования являются различные аспекты антикризисного управления, а предметом их применение на реальном предприятии.

Необходимо помнить, что любая фирма – это сложная, многогранная система, соединяющая в себе множество элементов, таких как производство, человеческие взаимоотношения, отношения с внешней средой, в том числе с рынком и т. д. Управлять такой системой – задача не из легких, и, само собой, что время от времени случаются некоторые непредвиденные ситуации, приводящие к определенным последствиям. Разрешение таких ситуаций при сохранении целостности фирмы, не отклонение от существующих целей и соблюдение установленных ценностей – вот главные задачи любого управляющего. Конечно, бывают случаи, когда фирма избирает для себя новые пути и виды деятельности, и распознавание, когда изменения приводят к улучшению, а когда их следует избегать, также является задачей менеджера.

Антикризисное управление – одно из направлений менеджмента, и, как будет показано ниже, весьма важное его направление. Поэтому пренебрегать им крайне не рекомендуется.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кризис – это крайнее обострение каких-либо отношений в организации или за ее пределами, это последствие вовремя не выявленных проблем. По моему мнению, одним из последствий большинства кризисов является изменение финансовых показателей предприятия, например, снижение реализации, увеличение затрат и пр. Однако зачастую данные последствия появляются только после того, как кризис уже наступил, именно поэтому необходимо заранее его распознать и определить его природу. Свойства кризиса позволяют оценить кризисную ситуацию и принять решения по разработке адекватного управленческого воздействия. Параметры кризиса должны описывать его как систему, причем в качестве основных характеристик кризиса большинством ученых чаще всего используются следующие критерии:

- Проблематика;
- Причины;
- Масштаб;
- Стадия проявления;
- Острота;
- Возможные последствия;
- Область развития.

Несмотря на свою вероятностную природу, кризис все же является управляемым явлением, а значит, его можно предвидеть, в некоторой степени ускорить либо отдалить. К кризисной ситуации необходимо готовиться, ее можно смягчить, минимизировать негативные последствия. Набоко даже считает, что в данных аспектах выражается суть корпоративного управления в период кризиса,¹ однако, на мой взгляд, данная точка зрения весьма сомнительна. Управление в условиях кризиса должно сопровождаться особыми инструментами, оно требует нетривиальных подходов, знаний и навыков. Очень большое количество авторов обращает внимание на эти особенности кризисной ситуации и, по всей видимости, считает их крайне важными.

К состоянию кризиса на фирме могут приводить совершенно разные причины, и, следовательно, мероприятия по его преодолению тоже будут различаться. Виды кризисов определяют собой в последствие специфику антикризисного управления, помогают наиболее

¹ Набоко, С. Значение системы корпоративного управления в условиях экономического кризиса / С. Набоко // Предпринимательство 2009. №5. – С. 137

точно и быстро установить причины кризиса. Рассмотрим подробнее некоторые типологии кризисов, которых на данный момент существует великое множество.

| Классификация | Виды кризисов | Краткое описание |
|--|---|---|
| По природе происхождения | Экономические; Социальные; Организационные; Психологические; Технологические; Экологические. | Очевидно, что данные кризисы непосредственно связаны с определенной сферой деятельности предприятия, его работников и окружающей средой. |
| По степени охвата | Общие; Локальные. | В зависимости от степени охвата социально-экономических подсистем. |
| По проблематике | Макрокризисы; Мезокризисы; Микрокризисы. | На уровне страны, региона и фирмы соответственно. |
| По степени явности | Явные; Скрытые. | В зависимости от степени проявления последствий. |
| По степени протекания | Глубокие; Легкие. | В зависимости от сложности последствий. |
| Зависящие от типа организационной культуры | Кризис идентичности; Кризис бюрократии; Кризис индивидуального управления; Инвестиционный кризис. ² | Преодоление каждого кризиса ведет за собой изменение организационной культуры компании либо ее распад. |
| С точки зрения междисциплинарного подхода | Психологический; Социально-политический; Структурно-технологический. ³ | Разделение зависит от степени вовлеченности сотрудников различного уровня в процесс управления, степени доверия менеджменту, технологического состояния предприятия и т. д. |

Табл. 1 Типология кризисов. Источник: составлено автором.

Все классификации, за исключением последних двух, широко распространены в работах многих авторов, например, в учебных пособиях В. Д. Дорофеева, Д. Н. Левина, Д. В. Сентарова и А. В. Чернецова, В. И. Захарова, Э. М. Короткова и др. Надо сказать, что такие классификации являются довольно общими, и разработать по ним какие-то стандартные «рецепты» для кризисных предприятий довольно сложно, можно лишь выявить возможную причину появившихся проблем.

Понятие «антикризисное управление» зачастую трактуется по-разному. Существует точка зрения, при которой антикризисное управление отождествляется с управлением фирмой, когда она уже находится в стадии кризиса. То есть такое управление

²Зябриков, В. В. Общий менеджмент: Курс лекций 2-е изд. испр., и доп./В. В. Зябриков. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2011. – 242 С.

³Зуб, А. Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров/А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2013 г. – С 64.

рассматривается исключительно как система мер, выводящих компанию из кризиса, улучшение ее финансовых, производственных и прочих показателей, переход от убытка к положительным финансовым результатам или хотя бы к бесприбыльности. Однако, на мой взгляд, данная точка зрения является весьма узкой. Также существует еще одна точка зрения, которая определяет любое управление, как антикризисное, при этом приводятся такие аргументы, что недопущение кризиса - это и есть основная цель любого управления, однако это тоже неверно. Управление должно вести к развитию организации, ее росту, а не просто искать возможности, чтобы поддерживать ее существование. Рассмотрим, как определяют антикризисное управление различные авторы.

По мнению Е. Г. Черновой, антикризисное управление – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, и смягчения его последствий, отвечающий целям организации, соответствующий объективным тенденциям ее развития.⁴ Данное определение отражает основную сущность антикризисного управления и подчеркивает то, что при преодолении кризиса компания не должна отклоняться от намеченного курса.

Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский и И. Б. Бродский в своем учебном пособии не дают однозначного определения антикризисному управлению. Они приводят мнения других авторов, которые различают понятия АУ и антикризисного менеджмента, говоря о том, что первое – это управление организацией в условиях общего экономического кризиса в стране, а второе – управление организацией в условиях ее финансовой несостоятельности и продвижения к банкротству.⁵ Это довольно неординарные подходы к определению данных понятий, т. к., на мой взгляд, АУ и антикризисный менеджмент подразумевают под собой одно и то же, а причины кризиса могут быть как внутренние, так и внешние и вовсе необязательно только из-за этого разделять текущие определения.

По мнению другого автора, АУ – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, отдельных его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.⁶ Коротков Э. М. подчеркивает в своем определении важность кризиса как двигателя развития, хотя, без сомнений, бывают ситуации, которые приводят к рецессии предприятия и затяжной его стагнации. Касательно важности кризиса, как предпосылки к развитию и изменениям сомнений не возникает. Известный гуру менеджмента И. К. Адизес в одной из своих книг пишет, что проблема (которая также может возникнуть вследствие

4

⁴Чернова, Е. Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект/Е. Г. Чернова. – СПб.: ОЦЭиМ, 2008. – С. 22

⁵Жарковская, Е. В. Антикризисное управление/Е. В. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2011. – С. 8

⁶Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков [и др.]. – М.:ИНФРА-М, 2003. – С. 125

кризиса) является благоприятной возможностью, вызванной изменениями, и является неотъемлемой частью жизненного цикла любого субъекта, будь то человек или компания.⁷

Дорофеев, Левин и др. в своем учебном пособии также приводят множество определений антикризисного управления, однако в отличие от других авторов они подчеркивают, что АУ – узкая категория. Они классифицируют подходы на два типа: по степени теоретической разработанности, который является набором специфических инструментов менеджмента, и по степени превентивности, который использует конкретные методики для выведения компании из банкротного и предбанкротного состояния. Вторым подход, в свою очередь, разделяется еще на два направления. Под первым понимается управление, которое направлено на то, чтобы не допустить кризис на предприятии, под вторым – совокупность специфических приемов и инструментов менеджмента, которые выводят фирму из состояния кризиса и образуют такое управление, которое не должно допустить повторение кризиса в дальнейшем. Они также пишут о составлении координатной плоскости, осями которой являются «Превентивность» и «Теоретическая разработанность». Антикризисное управление находится в третьем квадранте такой системы координат, при этом они вводят понятие «предкризисное управление», которое, по их мнению, находится в первом и втором квадрантах и являются ничем иным, как стратегическим и оперативным менеджментом. В конце концов, они определяют понятие «антикризисное управление» как «совокупность мер управленческого воздействия направленных на ликвидацию последствий наступившего кризиса и создания условий для невозникновения кризиса впредь».⁸

Касательно данной точки зрения можно сказать, что она, несомненно, оригинальна и интересна, но определяет АУ исключительно как управление в условиях кризисной ситуации, а все остальные виды управления относит к предкризисным. На мой взгляд, это не совсем верно, т. к. антикризисное управление должно иметь место и в долгосрочном периоде и носить стратегический характер, потому что это может помочь компании предвидеть неблагоприятные ситуации и избежать их.

Некоторые зарубежные авторы, например, Пекка Иивари, действующий проект-менеджер европейских фирм, связывает антикризисный менеджмент с репутацией компании, он пишет о том, что кризис на предприятии это не только явление, затрагивающее непосредственно компанию, персонал и клиентов, но и ее поставщиков, подрядчиков, общество в целом, то есть всю цепочку создания ценности. Данный автор тесно связывает риск-менеджмент и антикризисный менеджмент, говоря о том, что риск-менеджмент помогает предвидеть возможные кризисные явления, контролировать их, а антикризисный

⁷ Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 36 с.

⁸ Дорофеев, В. Д. Антикризисное управление / В. Д. Дорофеев [и др.]. – Пенза: Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006. – С. 69-70

менеджмент содержит в себе инструменты для предотвращения кризиса и ликвидации негативных последствий.⁹

Другие зарубежные авторы говорят о том, что антикризисное управление является частью public relations компании, влияющей также на ее ценность, привлекательность со стороны стейкхолдеров и общества.¹⁰ Тони Джейкс в одной из своих работ пишет, что антикризисное управление является частью тактического и стратегического менеджмента. То есть его задача не только среагировать на кризис, когда он произошел, но и способствовать его предотвращению, путем предложения выходов из возможных кризисных ситуаций.¹¹

Анализируя определения зарубежных авторов, можно сказать, что их понятие антикризисного менеджмента несколько отличается от понятия отечественных авторов вследствие того, что европейские и американские компании находятся на другом уровне развития. Они более ориентированы на работу со стейкхолдерами, что требует большей открытости информации о компании и большей продуманности собственной стратегии для предоставления компании в наиболее выгодном свете.

Таким образом, в данной работе под *антикризисным управлением* автор подразумевает *одно из направлений менеджмента, как тактического, так и стратегического, которое включает в себя совокупность мероприятий, направленных на предвидение кризиса в компании, недопущение или преодоление его, а также анализ полученных результатов для введения полезных изменений в деятельность компании.*

Также необходимо упомянуть об антикризисном управлении в условиях банкротства. Такое АУ можно назвать вынужденным, потому как оно определяется законодательством. В общем случае, можно сказать, что причиной банкротства является неплатежеспособность организации. Неплатежеспособность - это финансовое положение организации-должника, не позволяющее ей рассчитаться по своим долговым обязательствам; это временная или устойчивая неспособность удовлетворить требования кредиторов. Неплатежеспособность проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.¹²

Процедура такого антикризисного управления определяется Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2001 № 127-ФЗ. Но это уже крайняя мера антикризисного управления и мало зависит от внутреннего руководства фирмы. Так что для любой компании желательно не доходить до такого состояния и самостоятельно решить проблему неплатежеспособности.

⁹Pekka, I. Business crisis and its management - Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company / I. Pekka. - RAMK University of Applied Sciences, 2012. – P. 32

¹⁰ASIS International, "Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use, ASIS SPC.1-2009, American National Standard", 2009

¹¹Jaques T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct / T. Jaques. - Public Relations Review, 2007. – P. 150

¹²Балашов, А.П. Антикризисное управление: Учеб. пособие /Балашов А. П. - Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. - 176 С.

1.2 СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Разработка стратегии преодоления кризиса является предпоследним этапом антикризисного управления непосредственно перед ее реализацией и подведением итогов.

Касательно типологии самих антикризисных стратегий можно сказать, что зарубежные ученые, например, Кракович (Krzakiewicz), Вавжиняк (Wawrzyniak), Вэйгрзарзинская (Wieczerzyńska), Целек (Zelek) и Врублевский (Wróblewski) разработали следующие классификации стратегий АУ, представленные в таблице 2:

| Классификация | Название стратегии | Характеристика стратегии |
|--|-------------------------------------|--|
| С учетом методов и путей проведения изменений, участия работников в процессе внедрения изменений | Предписывающая (Prescriptive) | <ul style="list-style-type: none"> • совершение действий в соответствии с заранее зафиксированным планом • внесение изменений в краткосрочном периоде • необходимость значимого управленческого авторитета и доверия в управлении • необходимость в обладании менеджментом существенными полномочиями и ресурсами • стратегия используется в случае острых кризисов |
| | Стратегия преодоления (Negotiation) | <ul style="list-style-type: none"> • менеджер является инициатором изменений • допускается участие членов организации в антикризисных мерах реализации стратегии • период дольше, чем у предписывающей стратегии |
| | Нормативная (Normative) | <ul style="list-style-type: none"> • ментальное изменение членов организации – они должны иметь чувство ответственности за компанию, внести изменения для достижения целей • использование профессиональной помощи при изменении поведения индивидов и / или групп сотрудников |
| | Аналитическая (Analytical) | <ul style="list-style-type: none"> • построение управленческих команд, состоящих из специалистов и консультантов • принятия решений на основе знаний и существующей информации • ориентация только на технические аспекты решений |

| | | |
|---|---|---|
| | Ориентированная на действие (Action-orientated) | <ul style="list-style-type: none"> • члены организации участвуют больше, чем в других стратегиях • отсутствие заметного давления руководителей • активное участие сотрудников в реализации стратегии (например, путем делегирования внесении изменений для выбранных сотрудников) |
| С позиции определенности внешней средой и адаптации к ней | Организирующая (Organizing) | <ul style="list-style-type: none"> • реактивная адаптация к окружающей среде • реакция на кризис инициирована менеджментом • выражается посредством сокращения затрат и занятости, продажи активов, реструктуризации финансов, изменению организационной структуры |
| | Стратегия инвестирования (Investment) | <ul style="list-style-type: none"> • проактивная адаптация к окружающей среде • реакция на кризис инициирована менеджментом • деятельность связана с инвестициями в новые продукты или сегменты рынка, в области человеческих ресурсов <ul style="list-style-type: none"> • внедрение новых концепций управления • мероприятия, связанные с другими участниками рынка: интеграция с другими компаниями, стратегические альянсы, поглощения, слияния |
| | Стратегия выхода (Withdrawal) | <ul style="list-style-type: none"> • реактивная адаптация к окружающей среде • реакции компании непосредственно на причины кризиса, затрагивает объем и вид деятельности • ограничение масштабов предприятия, сокращения занятости: отказ от определенных отделов, уход с определенных рынков, ограничение ассортимента товаров |
| | Стратегия укрепления (Consolidation) | <ul style="list-style-type: none"> • проактивная адаптация к окружающей среде • деятельность предприятия направлена на устранение причин кризиса, связанных со сферой и видом деятельности <ul style="list-style-type: none"> • переосмысление деятельности • концентрация только на избранных рынках • введение стратегии экономии • раскрытие проблем качества |
| С позиции продолжительности | | <ul style="list-style-type: none"> • стабилизации кризисной ситуации и в долгосрочной перспективе достижение прочного улучшения ситуации на предприятии |
| Табл. 2 Типология стратегий антикризисного управления (продолжение) | | |
| | (resuscitating option) | <ul style="list-style-type: none"> • стратегия предприятия нацелена в основном на реструктуризацию, направленную на устранение причин кризиса |
| | Ликвидация (Liquidation option) | <ul style="list-style-type: none"> • основная задача – получить максимальный капитал от ликвидации • продажа предприятия |
| | Стратегия роста (Growth option) | <ul style="list-style-type: none"> • проактивные меры, направленные на расширение предприятия за счет инвестиций или интеграции • необходимым условием реализации данной стратегии является наличие капитала • примерами мер являются стратегические альянсы, слияния и поглощения |

| | | |
|--|--|--|
| | Банкротство (Bankruptcy option) | <ul style="list-style-type: none"> • ликвидация предприятия из-за потери платежеспособности • эта стратегия является следствием тяжелого экономического положения |
| С учетом управленческого подхода к кризису | Безразличие (Unnoticing) | <ul style="list-style-type: none"> • определение сигналов как несущественных, не требующих действий |
| | Недооценка (Underestimation) | <ul style="list-style-type: none"> • восприятия сигналов как естественный отход от нормы |
| | Решение проблем в кризисной ситуации (Solving problems in a crisis situation) | <ul style="list-style-type: none"> • в кризисной ситуации совершены изменения для выявления недостатков, определения возможных способов действий и их оценка |
| | Постоянная профилактика кризисных ситуаций (Constant prevention of crisis situations) | <ul style="list-style-type: none"> • кризис рассматривается как этап развития организации • предприятие должно быть готовым к принятию мер предупреждения, реагирования на кризис и оценке предстоящих мероприятий |

Табл. 2 Типология стратегий антикризисного управления. Источник: Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship//Management. – 2014. - №1. – P. 258-260

Каждая классификация имеет свои преимущества и недостатки, на мой взгляд, две последние являются весьма узкими. Классификация «С позиции определенности внешней средой и адаптации к ней» наиболее полно отражает спектр выбора возможностей компании в условиях кризиса в зависимости от тех или иных обстоятельств, но, несомненно, все классификации являются достаточно любопытными. Данные типы стратегий могут предопределить некоторые дальнейшие мероприятия преодоления кризисных ситуаций, указать менеджерам некоторые пути решения проблем.

И. Ю. Князева в своей работе также приводит некоторые классификации стратегий, созданные на основе различных подходов к деятельности предприятия, которые в той или иной степени совпадают со стратегиями, приведенными в таблице выше. Поэтому ее вывод о том, что существует великое множество подходов к классификации стратегий, но при этом они не противоречат друг другу,¹³ абсолютно справедлив.

Чартолани Л. Д. были описаны антикризисные стратегии, включающие общие, производственные, кадровые, маркетинговые, управленческие и финансовые мероприятия, напрямую зависящие от типа выбираемой стратегии. Недостатком этой совокупности автор называет отсутствие системности, корпоративного подхода к недопущению наступления кризиса. Описанные стратегии предлагают меры по преодолению уже наступившего кризиса, однако автор подчеркивает необходимость разработки мероприятий для недопущения кризиса. В своей работе автор также приводит стратегию недопущения кризиса, которая состоит из следующих шагов:

- недопущение неверного выбора стратегии;
- недопущение тактических ошибок;
- недопущение финансово-экономического кризиса.¹⁴

¹³ Князева, И. Ю. Типология и особенности антикризисных стратегий / И. Ю. Князева // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. №2. – С. 51

Можно сказать, что стратегия АУ может быть заключена в определенный общий алгоритм, который должен разрабатываться индивидуально для каждой компании, однако, в целом, алгоритмы множества компаний могут быть схожи между собой без детализации антикризисных мероприятий. Рассмотрим примеры алгоритмов в таблице 3.

Американский консультант в области управления и лидерства Джордж Фрэнкс (George Franks) предложил довольно развернутый алгоритм антикризисного управления. Данный алгоритм не плох, однако в нем отсутствует анализы внешней и внутренней среды, которые, на мой взгляд, во многом может определить дальнейшие действия в управлении. Особое внимание в нем уделяется отношениям со стейкхолдерами, организации каналов их информирования для возможности мониторинга ситуации извне, к сожалению, в условиях российской экономики данные пункты пока что не очень выполнимы и востребованы, т. к. корпоративное управление в большинстве компаний находится на достаточно низком уровне.¹⁵

Паночкина К. В. предложила также весьма содержательный механизм, который, по моему мнению, отражает практически все наиболее важные этапы организации процесса антикризисного управления. Однако, я считаю, что автором не было уделено должного внимания анализу внешней среды компании, хотя зачастую причина кризиса, находится именно там. Кроме того, данный анализ также способствуют формированию представления о сильных сторонах организации, ее ключевых компетенциях, на которые можно опираться при улучшении деятельности предприятия и преодолении кризиса. А также, наоборот, узнать ее слабые места, чтобы понять, что следует развивать в дальнейшем.

Европейским автором К. Garškaitė-Milvydienė был предложен также неплохой алгоритм, но в нем, как и в первом, не уделяется внимания оценке внешней и внутренней среды компании. Также там упоминается только о реструктуризации, хотя методы АУ управления могут быть совершенно различны и выбираются в зависимости от типологии кризиса и требуемых результатов. Данный алгоритм меньше ориентирован на организационные моменты в отличие от первого, но, тем не менее, он достаточно полно отражает все стадии антикризисного управления в общем случае. Он также подразумевает постоянный мониторинг компании, что зачастую позволяет минимизировать последствия наступающего кризиса. Надо заметить, что в данном алгоритме, как и во втором, напротив не уделяется никакого внимания взаимодействию с заинтересованными лицами, тогда как в первом алгоритме данное мероприятие подразумевается, как одно из основных для

14 Чартолани, Л. Дж. Разработка системы антикризисного менеджмента в аспекте антикризисного управления / Л. Дж. Чартолани // Инициативы XXI века, 2014. №4. – С. 7-9

15 Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели/Ассоциация менеджеров. Экспертно-аналитический доклад. Москва, 2011 г. – 27 С.

качественного преодоления кризиса и не допущения потери положительного имиджа компании.

Мной был также предложен собственный авторский подход к осуществлению стратегии антикризисного управления, разработанный на основе изученной литературы и собственного опыта. В нем отражены наиболее важные, на мой взгляд, этапы антикризисного управления. Я считаю, что все мероприятия должны опираться, в первую очередь, на проведенные анализы внешней и внутренней среды, т. к. анализ, например, только внутренней среды будет неполным. При организации антикризисных процедур без опоры на внешние условия могут быть допущены некоторые критичные ошибки, исключающие возможность реализации выбранных антикризисных мероприятий или приводящие к тому, что весь процесс управления будет организован недолжным образом. Могут возникнуть дополнительные проблемы и отклонения от избранного курса. Также не менее важным аспектом при реализации антикризисной стратегии является контроль над проведением утвержденных мероприятий, разумная организация системы подотчетности. Без оказания должного внимания этим моментам эффективность проводимых мер может снизиться.

Таким образом, я постаралась отметить все наиболее важные моменты в своем авторском подходе к осуществлению стратегии антикризисного управления, представленном в таблице 3.

| Алгоритм J. Franks | Алгоритм К. В. Паночкиной | Алгоритм K. Garškaitė – Milvytė |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение сути проблемы; 2. Создание команды антикризисных управляющих; 3. Создание единого «командного центра»; 4. Организация внешней коммуникации - информирование стейкхолдеров (контроль поступающей из компании информации для предотвращения возможных репутационных рисков); 5. Анализ проблемной ситуации командой антикризисных управляющих (декомпозиция на подпроблемы, установление приоритетов, привлечение профильных экспертов, оценка рисков, определение угроз, поиск возможных решений); 6. Организация постоянного канала связи с ключевыми заинтересованными группами (сотрудники, акционеры, потребители) - телефонная линия, специальный веб-сайт, квалифицированные консультанты и т. п.; 7. Решение проблемы; 8. Реализация найденных решений (обязательное условие успеха - постоянные коммуникации со всеми заинтересованными группами; вся информация контролируется «командным центром»); 9. Исследование после завершения кризиса - | <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ микро-, мезо- и макросреды деятельности предприятия; 2. Выявление наличия кризисных признаков и причин их появления; 3. Прогнозирование возможных вариантов развития кризисной ситуации; 4. Постановка цели антикризисного управления, которая зависит от личного опыта лица, принимающего решение, понимания им кризисной ситуации, конечных целей предприятия; 5. Формирование ограничений и критериев для принятия решения; 6. Оценка конкретной обстановки и ее сопоставление с конечными целями производственно-хозяйственной деятельности; 7. Проведение реальных и своевременных мер для подавления возникшей негативной ситуации; 8. Разработка и внедрение программы антикризисных действий; 9. Осуществление мер по выходу из кризисного состояния; 10. Устранение последствий кризисных явлений и предотвращение их повторений; 11. Контроль за реализацией управленческого | <ol style="list-style-type: none"> 1. Периодический анализ финансового состояния предприятия в целях обеспечения раннего выявления кризиса. 2. Определение стадии кризиса предприятия. 3. Рассмотрение основных факторов, определяющих кризис предприятия. 4. Идентификация целей предприятия, предназначенных для преодоления критического состояния соразмерных с этапами кризиса. 5. Выбор и применение эффективных мер внутренней финансовой стабилизации предприятия соразмерных стадией кризиса. 6. Выбор и применение эффективных форм реструктуризации предприятия. 7. Контроль реализации мероприятий предприятия, предназначенных для преодоления критического состояния.¹⁸ |

| | | |
|--|------------------------------|--|
| <p>«разбор полетов»; 10. Интеграция новых решений и усовершенствований в регулярную деятельность. Выводы - что следует предпринять, чтобы предупредить повторение проблемы?¹⁶</p> | <p>решения.¹⁷</p> | |
|--|------------------------------|--|

Табл. 3 Алгоритмы антикризисного управления. Источник: составлено автором.

¹⁶ Землянко, Е. В. Антикризисное управление в управленческой теории и практике / Е. В. Землянко // Научные записки ОРЕЛГИЭТ, 2012. №1 (5). – С. 285-288

¹⁷ Паночкина, К. В. Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики / К. В.

Паночкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2016. №2. – С. 63

¹⁸ Kristina Garškaitė-Milvydienė. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship / K. Garškaitė-Milvydienė // Entrepreneurship and Sustainability issues. – 2014. №1(4) – p. 191. – [Electronic journal]. URL : [http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201\(4\)/2014%201%204\(1\).pdf](http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201(4)/2014%201%204(1).pdf) (дата обращения 21.11.2015)

1.3 ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

При проведении антикризисного управления после получения результатов встает вопрос об эффективности его результатов. Многие авторы не ставят перед собой цели обобщить и систематизировать полученные результаты АУ, говоря о том, что, разумеется, каждое предприятие, проводя АУ, ставит перед собой разные задачи. Кроме того, даже при схожести задач довольно сложно выявить общие показатели, т. к. предприятия бывают кардинально различны по специфике производства, а, значит, и по показателям оборачиваемости оборотного капитала, длине производственного цикла и пр. Так, например, Гончарук А. Ю. упоминает лишь общие результаты при проведении АУ, а именно:

1. достижение приемлемых показателей ликвидности и платежеспособности, позволяющих в нормальном режиме вести хозяйственную деятельность;
2. повышение эффективности использования активов;
3. отладка работы ключевых бизнес-процессов, устранив основные сбои;
4. начало развития «точек роста» для осуществления более масштабных проектов.¹⁹

Очевидно, что автор подразумевает, что управленцы компании должны сами оценить полученные результаты и посмотреть, насколько они устраивают компанию в плане ее дальнейшего функционирования. Так и Васькова Ю. И. в своей работе пишет о том, что антикризисное управление на разных предприятиях существенно различается еще и в силу того, что кризис имеет многофакторный характер. Это становится причиной невозможности измерения некоторых результатов в численном выражении. Также она указывает, что эффективность антикризисного управления предприятием может быть выражена в двух аспектах. Первый – приобретение экономической безопасности предприятия в целом либо непосредственно нейтрализация кризисной ситуации. Второй – оценка эффективности антикризисного управления предприятием и оптимизация затрат на осуществление антикризисного управления.²⁰ В данном случае опять же не совсем ясно, что автор подразумевает под экономической безопасностью предприятия и когда надо осуществлять оптимизацию затрат.

Тем не менее, кажется разумным, что оценку эффективности АУ имеет смысл проводить на базе обобщающих показателей результатов антикризисного управления и затрат на осуществление этого управления. Вследствие многофакторной природы кризиса необходимо использовать интегральный показатель оценки эффективности антикризисного управления. Очевидно, что при оценке результативности системы антикризисного

¹⁹ Гончарук, А. Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика / А. Ю. Гончарук. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – С. 191

²⁰ Васькова, Ю. И. Подходы к оценке эффективности антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Украины / Ю. И. Васькова // Вестник Самарского государственного университета, 2015. №2 (124). – 22

управления также должна быть учтена продолжительность периода применения антикризисного управления. Надо заметить, что оценка эффективности отдельных антикризисных мероприятий имеет более конкретные критерии, т. к. характер ее затрат и результатов более определен, а, значит, ее результаты гораздо легче выразить количественно. Несмотря на все трудности данной процедуры, многие ученые все же занимались проблемами оценки эффективности мероприятий АУ.

Некоторые ученые, как Е.С. Васильева,²¹ А.Ю. Нестеров,²² О.А. Терещенко,²³ в своих исследованиях пишут о том, что возможно провести оценку эффективности АУ при помощи многофакторных моделей прогнозирования вероятности банкротства. Они также предлагают использование сравнительного анализа показателей деятельности предприятий до применения антикризисных мер и после их применения для определения динамики показателей, произошедших за время осуществления антикризисной программы. Однако, на мой взгляд, использование методик, прогнозирующих вероятность банкротства предприятия, а также методик, анализирующих финансовое состояние предприятия в динамике, для оценки эффективности антикризисного управления является неверным из-за многофакторности явления кризиса. Кроме того, корреляция между некоторыми сферами кризиса и финансовыми показателями предприятия иногда довольно косвенна, и не всегда существует возможность дать количественную оценку результатам изменений в этих сферах и точно вычленив их в общих финансовых результатах предприятия. Данные методики могут показать изменение финансовых результатов предприятия в случае оценки эффективности управления финансовой, экономической, производственной сферами предприятия, но не остальными.

Доктор экономических наук, профессор А.С. Большаков предложил общий принцип оценки эффективности антикризисного управления – сопоставление эффекта, результата, полученного после применения антикризисного управления, и затрат на его внедрение:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Сумма результатов}}{\text{Сумма затрат}}$$

При этом автор пишет о том, что результатом реализации антикризисных методик может являться как экономический эффект, так и научно-технический, ресурсный, социальный, экологический и т. д., из-за уже упомянутой многофакторности кризиса. По мнению автора, экономический эффект оценивается по экономическим показателям предприятия; для определения научно-технического эффекта оцениваются новизна, простота, полезность технологии управления; для ресурсного – эффективность применения всех видов

²¹ Васильева Е.С., Якимкина Н.В. Экономический механизм антикризисного управления: оценка эффективности / Е. С. Васильева, Н. В. Якимкина // Справочник экономиста. 2010. № 3. – С. 67–74.

²² Нестеров А.Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями // Теория и практика общественного развития. 2011. № 8. С. 302–306.

²³ Терещенко О.О. Управление финансовой санацией предприятий: Учебник. 2-е издание, без изм. Киев: КНЕУ, 2009. 552 с.

ресурсов предприятия; при расчете социального эффекта оцениваются социальные выгоды, например, состояние заработной платы, занятость, уровень жизни и т. д.; экологический эффект определяется наличием и размером экологической выгоды от использования данной технологии управления. Таким образом, общий результат выражается следующей аддитивной интегральной оценкой:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = C_1 P_1 + C_2 P_2 + C_3 P_3 + C_4 P_4 + C_5 P_5 ,$$

где P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 – экономический, научно-технический, ресурсный, социальный, экологический эффект (результат), приведенный к баллам; C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 – коэффициенты значимости эффектов, в сумме составляющие 100 %.

Еще один вариант определения эффективности антикризисного управления, представленная ученым А.С. Большаковым относительная экспертная модель оценок, фактически представляет собой сумму произведений эффектов и их коэффициентов значимости, деленную на сумму коэффициентов значимости:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \frac{C_1 P_1 + C_2 P_2 + C_3 P_3 + C_4 P_4 + C_5 P_5}{C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5}$$

В этой модели коэффициенты значимости эффектов не обязательно должны сводиться к 100 %. Автор также отмечает, что результаты и их значимость для осуществления антикризисного управления могут выражаться в баллах по принятой заранее шкале.

На случай, если получение результата от применения АУ растянуто на несколько лет, автор предлагает еще одну формулу с учетом дисконтирования результатов и затрат по годам:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum_{t=0}^{T_p} (i \cdot i^t + Z_t) * \alpha_t$$

где T_p – расчетный год; P_t – результат в год t ; Z_t – инновационный затраты в год t ; α_t – коэффициент дисконтирования.²⁴

Оценку эффективности внедрения новой антикризисной технологии А.С. Большаков также предлагает рассчитывать по собственной методике, основанной на влиянии затрат, рентабельности, взаимосвязей вооруженности материальными, нематериальными активами, эффективностью работы персонала на изменение прибыли. Эта методика предоставляет возможность провести факторный анализ эффективности внедрения новой антикризисной технологии. Однако оценить всю систему антикризисного управления предприятием в целом с помощью данной методики не представляется возможным, т. к. она не раскрывает всех аспектов деятельности предприятия, в т. ч. не показывает эффект от управленческой деятельности.

По мнению другого ученого, Р.Р. Габдулина, при анализе проведенных антикризисных мероприятий, необходимо рассчитывать следующие виды эффекта: прямой экономический

²⁴Большаков А.С.. Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. — СПб.: СПбГУП, 2005. — С. 51-74

эффект, косвенный эффект от антикризисных мероприятий и эффективность антикризисных мероприятий. Прямой экономический эффект он предлагает рассчитывать, суммируя эффект от уменьшения расходов, эффект от оптимизации расходов на оплату труда и финансовые средства государственной поддержки, выделенные для создания новых рабочих мест, переподготовку и повышение квалификации персонала и т. д.:

$$\mathcal{E}_{np.} = \mathcal{E}_{c.p.} + \mathcal{E}_{p.o.m.} + C_{z.n.}$$

Где $\mathcal{E}_{c.p.}$ – эффект от сокращения расходов; $\mathcal{E}_{p.o.m.}$ – эффект от оптимизации расходов на оплату труда; $C_{z.n.}$ – финансовые средства государственной поддержки.

Расчет косвенного эффекта от антикризисных мероприятий Р.Р. Габдулин предлагает добиваться за счет ускорения оборачиваемости ресурсов. Отсюда способ оценки косвенного эффекта антикризисных мероприятий:

$$\mathcal{E}_k = (OA_n + OA_k) * WACC$$

где OA_n – оборотные активы предприятия на начало периода (перед применением антикризисных мероприятий); OA_k – оборотные активы предприятия на конец периода (после применения антикризисных мероприятий); WACC – средневзвешенная стоимость капитала предприятия.

Определить эффективность антикризисных мероприятий автор предлагает с помощью отношения достигнутых результатов к затратам:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_n + \mathcal{E}_k}{Z_b}$$

где \mathcal{E}_n – прямой экономический эффект от антикризисных мероприятий; \mathcal{E}_k – косвенный эффект от антикризисных мероприятий; Z_b – сумма затрат в базисном периоде.²⁵

Описанная методика соответствует наиболее общему принципу оценки эффективности антикризисного управления, т. е. сопоставлению эффекта от антикризисных мероприятий и затрат на их проведение. Однако, надо сказать, что при учете абсолютных и относительных показателей основной производственной деятельности, можно обнаружить, что методика не отражает всех сфер деятельности предприятия, а также эффект от управленческой деятельности, как и предыдущая.

И.И. Топий предлагает в своих исследованиях оценивать успешность антикризисных мероприятий как полное и своевременное достижение поставленных целей, которые позволяют получить максимально ожидаемые выгоды при минимальных затратах и потерях. Исходя из этого, автор предлагает методику оценки успешности антикризисных мероприятий на основе расчета интегральных показателей их результативности, эффективности и

²⁵ Габдулин Р.Р. Промышленные предприятия в условиях нестабильной среды: способы оценки антикризисных мероприятий / Р. Р. Габдулин // Справочник экономиста, 2010. № 6. – С. 37–43.

экономичности. Автор делит уровни успешности мероприятий на высокий, средний и низкий в зависимости от значений полученных показателей.²⁶

Данная методика достаточно основательна, потому как она количественно оценивает различные аспекты антикризисного управления, необходимые для объективной оценки успешности реализованного антикризисного мероприятия. Также она содержит глубокий факторный анализ показателей осуществленных антикризисных мероприятий и носит интегральный характер, что является, как было сказано выше, необходимым условием для оценки антикризисного управления.

Методика А.Н. Баутова и О.В. Тронева отличается от всех предложенных выше, они предлагают свой подход к комплексной оценке эффективности антикризисного управления предприятием, который основан на утверждении, что «живучесть» предприятия зависит от ряда условий (N) и соответствующих им событий (A_i , $i = 1, 2, \dots, N$).

Согласно их концепции одним из наиболее важных условий функционирования предприятия является отсутствие процедуры его банкротства или требование соблюдения норматива размера активов. Этим условиям соответствуют следующие события: процедура банкротства на данный момент не производится, размер активов на данный момент не меньше норматива. Каждое из представленных случайных по своей природе событий A_i за период времени T объективно обуславливается вероятностью своего наступления $P(A_i, T)$. Вследствие того, что сохранение предприятия является весьма сложным событием, которое возможно лишь при одновременном соблюдении необходимых для этого условий A_i , то комплексный показатель эффективности антикризисного управления предлагается определять ниже приведенным произведением вероятностей событий, обеспечивающих живучесть предприятия:

$$P(T) = \prod_{i=1}^n P(A_i, T)$$

При этом для оценки эффективности АУ авторы предложили использовать такие критерии, как пригодность, оптимальность, превосходство АУ, которые также рассчитываются при помощи вероятностных величин.²⁷

Данная методика, несомненно, интересна, однако, представляя данные критерии для оценивания антикризисного управления, авторы концепции не уделяют внимания

26[□]Топий И. И. Метод оценивания уровня успешности реализованных антикризисных мероприятий / И. И. Топий // Материалы Международной научно-практической конференции [«Современные проблемы экономики и менеджмента»]– Львов: Издательство нац. ун-та «Львинская политехника», 2011. – С. 651–652.

27 Баутов А.Н., Тронева О.В. Комплексный показатель эффективности антикризисного управления страховой организацией и критерии его оценки / А. Н. Баутов, О. В. Тронева // Страховое дело, 2009. № 7. – С. 10–12.

определению необходимых минимального и оптимального уровня эффективности антикризисного управления.

А. Н. Пыткин и А. В. Кондратьева также предложили свою методику оценки эффективности антикризисного управления, которую разработали для конкретного предприятия. Она учитывает не только показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия (результативности и финансовой эффективности), но и критерии эффективности самой системы управления (показатели устойчивости и адаптивности, рациональности организационной структуры, управляемости и социальной эффективности, эффективности управления и его экономичности; инновативности и инновационной эффективности). По мнению авторов их методика позволяет производить балльную оценку эффективности организационно-экономического механизма антикризисного управления, отслеживать эффективность управления в динамике, выявлять слабые звенья в системе управления с целью корректировки данного механизма. Она включает в себя около 50 количественных и качественных показателей, объединенных посредством пяти групп критериев эффективности, каждый показатель имеет весовой коэффициент в методике исходя из его значимости, при этом по каждой из пяти групп критериев максимальное значение составляет 1. Баллы в текущем периоде при проведении оценки присваиваются показателям исходя из критериальных значений показателей, тенденции их изменения и экспертных оценок, получаемых при опросе сотрудников конкретного предприятия. Таким образом, они считают, что может быть рассчитана итоговая оценка эффективности по каждой группе критериев и итоговая оценка эффективности организационно-экономического механизма антикризисного управления.²⁸

Данная методика в отличие от всех предыдущих содержит в себе оценку управленческого воздействия, хотя, разумеется, является достаточно субъективной. Она также подразумевает опрос сотрудников предприятия, что является положительным моментом, т. к. позволяет оценить проведенные мероприятия изнутри. Еще один ее недостаток в том, что она является достаточно громоздкой, хотя, с другой стороны, это может обеспечить ей дополнительную точность.

Выводы по главе: кризисы бывают разных видов, определяемых в зависимости от причин их возникновения и других факторов, большинство авторов выделяют одни и те же типологии кризисов, но некоторые представляют и другие их виды (табл. 1 стр. 6). На первых этапах крайне важно определить природу кризиса, чтобы в дальнейшем выбрать правильные методы для его преодоления и минимизации последствий. Кризисная ситуация на фирме всегда будет выражаться в экономических последствиях (недостаток денежных средств,

²⁸Пыткин, А. Н., Кондратьева, К. В. Эффективная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления промышленным предприятием / А. Н. Пыткин, К. В. Кондратьева // Вестник Пермского университета: серия экономика, 2016. №1(28). – С. 142

увеличение затрат) наряду с другими, учитывающими специфику кризиса (безынициативность персонала, устаревание основных фондов). Большинство авторов сходятся в том, что АУ имеет место не только при появлении кризиса, но и для его предотвращения. Мной было предложено следующее определение антикризисного управления: *АУ – одно из направлений менеджмента, как тактического, так и стратегического, которое включает в себя совокупность мероприятий, направленных на предвидение кризиса в компании, недопущение или преодоление его, а также анализ полученных результатов для введения полезных изменений в деятельность компании.* Крайней ситуацией кризиса является банкротство предприятия, которое вызвано состоянием неплатежеспособности и определено законодательно.

Существуют великое множество классификаций стратегий АУ, которые, однако, не противоречат друг другу, каждая стратегия применяется при определенных условиях и в различных ситуациях. В таблице 2 на стр. 10-11 приведены наиболее общие классификации стратегий АУ, разработанные зарубежными авторами. Кроме того, можно разработать алгоритм для реализации антикризисной стратегии без детализации антикризисных мероприятий. Алгоритмы АУ различаются между собой в зависимости от того, в какой стране и, следовательно, в каких экономических условиях, находится его автор. Тем не менее, я считаю, что анализы внутренней и внешней среды должны являться неотъемлемыми пунктами любого алгоритма, т. к. они порождают соответствующие ограничения и помогают сделать акцент на сильных и важных сторонах компании при разработке антикризисных мероприятий. Поэтому мной был предложен собственный алгоритм для реализации стратегии АУ, представленный в табл. 3 на стр. 15.

Также существуют различные методики оценки эффективности антикризисного управления. Несмотря на проводимые исследования, общепризнанная методика определения эффективности антикризисного управления сейчас отсутствует, как и непосредственно система критериев для определения эффективности. Некоторые ученые в своих работах предлагают осуществлять оценку эффективности антикризисного управления предприятием с применением многофакторных моделей прогнозирования вероятности банкротства, некоторые основываются на наиболее общих методах оценки сопоставляя затраты с эффективностью. Однако данная оценка все же очень сложна в виду индивидуальности каждого предприятия и многофакторности явления кризиса. На мой взгляд, наилучшая методика была предложена А. Н. Пыткиным и А. В. Кондратьевой, потому как она учитывает также фактор управленческого воздействия, хотя и является весьма субъективной. Связь между некоторыми сферами кризиса и финансовыми показателями предприятия иногда

довольно косвенна, и результаты изменений в этих сферах не всегда можно количественно выразить и точно вычлениить в общих финансовых результатах предприятия.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МАКСИДОМ»

2.1 МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

После определения причины кризиса предприятию следует выбрать доступный метод антикризисного управления. Несомненно, что для каждой компании он индивидуален и должен учитывать ее особенности, сильные, слабые стороны, условия внешней среды и пр. Однако для каждого метода АУ можно выделить определенные общие черты. На мой взгляд, все методы антикризисного управления можно подразделить на следующие группы:

- Направленные на сокращение затрат и оптимизацию бизнес-процессов;
- Подразумевающие введение инноваций (для увеличения поступлений денежных средств, увеличения эффективности управления, усовершенствование продукции, дизайна и пр.);
- Реструктуризация, реинжиниринг и реорганизация предприятия;
- Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности.

Рассмотрим далее методы, входящие в данные группы.

Методы, направленные на сокращение затрат и оптимизации бизнес-процессов.

Надо сказать, что основное преимущество данных методов состоит в том, что они позволяют высвободить дополнительные денежные средства без осуществления дополнительных существенных денежных вложений. Не будем рассматривать здесь очевидную экономию средств за счет вывода нерентабельных видов деятельности и продажи лишних активов.

Метод *бережливого производства* подходит для компаний, не обладающих ресурсами для развития каких-либо новых направлений своей деятельности, обновления оборудования, внедрения дорогих технологических систем, считает Р. В. Скуба, но при этом позволяет добиться существенных результатов. Сама концепция состоит в том, что происходит изменение культуры управления фирмой.²⁹ Балтачева Н. Р. подчеркивает, что бережливое производство выявляет действия, которые добавляют ценность продукции и те, которые этого не делают. Это позволяет избавиться от неявных потерь. Автор утверждает, что многим российским предприятиям следует использовать данную концепцию в своей деятельности.³⁰

Однако другие авторы, например, Васильев В. Л., Седов С. А., и Устюжина О. Н. подчеркивают, что данная концепция может способствовать получению преимущества только

²⁹ Скуба, Р. В. Бережливое производство как метод антикризисного управления / Р. В. Скуба // Вестник Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Серия: Экономические науки, 2015. № 1(3). – 98-101 С.

³⁰ Балтачева, Н. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности на предприятии / Н. Р. Балтачева // Science time, 2015. №8(20). – С. 28

при условии, что предприятие находится в одинаковых условиях со своими конкурентами. Если продукция фирмы не подходит потребителю по своим основным характеристикам, никаких кардинальных изменений при введении подобных концепций не произойдет.³¹ Это, по мнениям Костюниной Д. С. и Озовской О. Н., случилось с АвтоВАЗом. Несмотря на популярность концепции среди других известных компаний машиностроения, ему она не принесла желаемых результатов.³²

Надо отметить, что для внедрения инструментов данного метода необходим сильный состав менеджеров, обучаемые и готовые к изменениям работники, а также четкое следование поставленным целям. Похожими концепциями, основными аспектами которых также является изменение организационной культуры и подхода к организации производства, являются «Шесть сигм», «Теория ограничений систем» и «Всеобщее управление качеством».

Рассмотрим далее *процессный подход* как метод антикризисного управления. Работа всей компании разбивается на процессы, которые ранжируются по важности, после чего ведется работа с каждым процессом отдельно, чтобы получить порядок и упростить управление. При этом вся компания не перестает рассматриваться как единое целое. Процессный подход способствует оптимизации работы в рамках единой системы управления для разрешения кризисных ситуаций и их предупреждения, как считают Гаврилова О. А. и Гнань Аньеро Эрве Виллар. Они предлагают ранжировать бизнес-процессы по важности в зависимости от их места в цепи создания ценности, а далее делать выбор приоритета с учетом вклада бизнес-процесса в достижение установленной цели. Также авторы предлагают введения процесса «антикризисного управления» в структуру процессов предприятия.³³

Земсков А. Е. также пишет о важности оптимизации бизнес-процессов для снижения издержек, повышение качества продукции, увеличения скорости производства, высвобождения рабочего времени и т. д. Однако он выделяет несколько иной подход к ранжированию процессов по важности:

1. Стратегическая важность процесса для предприятия;
2. Его финансовая значимость;
3. Значимость процесса в рамках системы управления предприятием;
4. Периодичность выполнения процесса;
5. Ожидания внешних и внутренних потребителей продукции, производимой процессом.³⁴

³¹Васильев, В. Л., Седов, С. А., Устюжина, О. Н. Бережливое производство как метод повышения экономической предприятий и безопасности организаций / В. Л. Васильев, С. А. Седов, О. Н. Устюжина // Интернет-журнал науковедение, 2015. №5(30). – С. 9

³²Костюнина, Д. С., Азовская, О. Н. Бережливое производство как один из методов повышения эффективности бизнес-процессов / Д. С. Костюнина, О. Н. Азовская // Современные тенденции развития науки и технологий, 2015. №3-3. – С. 46-47

³³Гаврилова, О. А. Процессный метод как метод антикризисного управления предприятием / О. А. Гаврилова // Вестник государственного Астраханского технического университета. Серия: Экономика, 2014. №2. – 14-24 С.

³⁴Земсков, А. Е. Условия и факторы оптимизации бизнес-процессов / А. Е. Земсков // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы, 2014. №3. – С. 47

Можно заметить, что данный метод сам по себе, несомненно, хорош, т. к. он направлен на систематизацию процессов и работу с каждым из них отдельно, что может помочь в выявлении основной причины кризиса и достижении наиболее эффективных результатов. Но для определения приоритетности каждого бизнес-процесса, на мой взгляд, требуется использовать не только установленные правила, но и учитывать текущую ситуацию, финансовые возможности конкретного предприятия и прочие индивидуальные факторы.

Метод введения инноваций подразумевает, по моему мнению, как введение радикальных инноваций для создания принципиально новых технологий и продуктов, так и улучшающих, и даже псевдоинноваций для стабилизации положения компании.

Многие авторы пишут о важности инноваций в процессе функционирования фирмы. Так, Э. М. Коротков пишет о неотъемлемости инноваций как процесса развития компании. Он приводит в пример работу Э. Деминга «Выход из кризиса», в которой автор описал 14 принципов для развития компании. Данные принципы призывают организацию к развитию и непрерывному введению новшеств для преодоления кризиса и предотвращения их появления.³⁵ Сам автор указывает некоторые рекомендации для установления возможности внедрения инноваций предприятием, указанные в таблице 4.

| Факторы, способствующие разработке нововведений | Факторы, не способствующие разработке нововведений |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение и расширение производственной базы 2. Сокращение затрат 3. Реализация нужд и предложений потребителя 4. Повышение научно-технического потенциала специалистов 5. Имидж корпорации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений 2. Длительные сроки между разработкой нововведения и выходом изделия на рынок 3. Большая неуверенность в успехе. 4. Непатентоспособность нововведения. 5. Трудности в сохранении доли на рынке 6. Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров |

Табл. 4 Факторы внедрения инноваций на предприятии. Источник: Коротков, Э. М. Антикризисное управление/Э.

М. Коротков [и др.]. – М.:ИНФРА-М, 2003. – С. 239

Другие авторы, например, Е. И. Дмитриева и С. А. Иванова также пишут о том, что инновации крайне важны для любой компании, однако для кризисного предприятия они рекомендуют использование процессных инноваций, т. к., по их мнению, эффект от их использования проявляется быстрее, чем при введении инноваций других видов.³⁶

³⁵ Коротков, Э. М. Антикризисное управление/Э. М. Коротков [и др.]. – М.:ИНФРА-М, 2003. – С. 232

³⁶ Чижик, А. С. Предпосылки антикризисного управления компаниями / А. С. Чижик // Экономика, социология и право, 2015. №1. – 168 С.

Е. Б. Кабалов с ними согласен. Особенно он выделяет использование инновационных систем в сфере ИТ для более эффективного и гибкого обеспечения управленческой деятельности.³⁷

Можно сказать, что метод внедрения инноваций направлен на стратегическое развитие компании, т. к. не всегда можно точно определить, когда появиться эффект от использования инноваций и оправдает ли он ожидания управляющих. При использовании данного метода необходимо помнить о высоком риске внедрения инноваций и предусмотреть запасные пути, чтобы в случае неудачи не оказаться у порога банкротства. Хотя необходимость инноваций в компании не вызывает сомнений, т. к. только в случае постоянного усовершенствования фирма сможет оставаться конкурентоспособной и удовлетворять потребности потребителей.

Реструктуризация, реинжиниринг и реорганизация предприятия и отдельных его частей. Данные методы также направлены на сокращения издержек, активизацию потенциала предприятия, изменение концепции управления, но, на мой взгляд, они носят более радикальный характер, поэтому следует выделить их в отдельную группу.

М. А. Адаменко и М. Р. Хаджиев определяют *реструктуризацию* как деление предприятия на самостоятельные хозяйствующие субъекты и их выделение, изменение внутренней структуры предприятия, его системы управления, а также комплекс работ по активизации его потенциала. Основные цели реструктуризации, по их мнению:

- Повышение способности адаптации предприятия в новых условиях хозяйствования;
- Снижение издержек – как условие повышения конкурентоспособности предприятия;
- Поиск дополнительной загрузки основных фондов и людей;
- Повышение инициативы и личной заинтересованности в росте эффективности, «спасении» производства.³⁸

Кузьмина М. И. и Мерзликина Г. С. также считают, реструктуризация необходима из-за изменения внешней среды предприятия, чтобы адаптироваться к новым условиям и сохранить конкурентоспособность. Но при этом они утверждают, что в условиях кризиса реструктуризация сводится к непосредственно ликвидации причин кризиса. Они также считают, что для реструктуризации необходимы финансовые и длительные временные затраты.³⁹ Данная точка зрения вовсе не делает этот метод привлекательным, т. к. зачастую в

³⁷ Каблов, Е. В. Внедрение инновационных информационных технологий – как метод антикризисного управления предприятием, выполняющим проектную деятельность / Е. В. Каблов. // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*, 2012. №4. – С. 85-88

³⁸ Адаменко, М. А., Хаджиев М. Р. Реструктуризации как метод антикризисного управления / М. А. Адаменко, М. Р. Хаджиев // *Труды грозненского государственного нефтяного технического университета им. Академика М. Д. Миллионщикова*, 2003. №3. – С. 254-258

³⁹ Кузьмина, М. А., Мерзликина, Г. С. Реструктуризация в системе антикризисного управления / М. А. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // *Вестник Астраханского государственного технического университета*. Серия: экономика, 2011. №2. – С 21-23

условиях кризиса время и финансовые средства предприятия крайне дефицитны. Поэтому следует согласиться с точкой зрения Сторма А. А., что реструктуризация возможна лишь на начальных этапах кризиса.⁴⁰

Близким к реструктуризации является метод *реинжиниринга*, однако реструктуризация более широкое понятие.

Касательно реинжиниринга бизнес-процессов можно сказать, что такие авторы как Титов К. М. подразумевает под этим понятием переход на процессно-ориентированный подход к менеджменту, при котором для управления деятельностью и ресурсами применяется система взаимосвязанных бизнес-процессов, перепроектирование действующих и создание новых бизнес-процессов.⁴¹ Тогда как целью бизнес-процессов он называет удовлетворение требований клиентов.

Калиматова Л. Б. называет реинжиниринг новой философией организации всей производственной деятельности предприятия. Она описывает его как инструмент приобретения нового качества компании, который придает ей устойчивость и экономический рост. Инструмент такого развития нацелен на освоение новых технологий, на снижение непроизводительных затрат, на сокращение потерь рабочего времени.⁴²

Карпец О. В. считает, что понятие «реинжиниринг» подразумевает проведение радикальных преобразований в функционировании компании, результатом которых должен стать серьезный качественный скачок в направлении гибкости, адаптивности компании, снижения транзакционных издержек, лучшего удовлетворения потребностей клиентов, она отмечает, что перестройке подвергается вся компания, а не ее отдельные элементы.⁴³

Таким образом, все авторы сходятся в том, что реинжиниринг – это осуществление кардинальных преобразований бизнес-процессов (создание новых), которое может быть реализовано в состоянии предприятия близкому к банкротству. Однако они также допускают, что реинжинирингу могут подвергаться и существующие бизнес-процессы. Цель данных преобразований, по их мнению, увеличение конкурентоспособности, снижение издержек, увеличение эффективности управления бизнес-процессами.

П о *дереорганизации* предприятия понимается прекращение деятельности юридического лица, влекущее возникновение отношений правопреемства юридических лиц, в результате которого происходит одновременное создание одного, либо нескольких новых, и/или прекращение одного, либо нескольких прежних юридических лиц. Осуществляется в

⁴⁰Стром, А. А. Антикризисное управление неплатежеспособным предприятием до введения процедур банкротства / А. А. Стром // Интеллект. Инновации. Инвестиции, 2010. №1. – С. 22

⁴¹Титов, К. М. Антикризисное управление предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов / К. М. Титов // Микроэкономика, 2008. №3. – С. 14

⁴²Калиматова, Л. Б. Управление кризисными ситуациями на предприятии: кризисный подход / Л. Б. Калиматова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление, 2016. №1(68). – С. 36

⁴³Карпец, О. В. Реинжиниринг – радикальная форма реструктуризации компании / О. В. Карпец // Известия Восточного института, 2001. №6. – С. 63

форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования.⁴⁴ Я бы сказала, что данная процедура является крайней при осуществлении АУ, т. к. текущее предприятие перестает существовать, как таковое. Процедура реорганизации определена ГК РФ, и может быть как желательной, так и нежелательной для предприятия. При осуществлении второго варианта реорганизации может иметь место, например, враждебное поглощение одного предприятия другим, что даже в условиях кризиса не будет выгодно предприятию, т. к. все его имущество будет принадлежать другому юридическому лицу. С другой стороны, если реорганизация желанна и компания сможет найти другую компанию, которая способствовала преодолению ее кризиса (такое возможно, например, в ситуации, когда компании находятся в одном холдинге), то данный метод является приемлемым. В частном случае, все зависит от стратегических целей компании.

Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности является всецело финансовым механизмом улучшения положения предприятия и способствует выходу из кризиса посредством высвобождения денежных средств, уменьшения обязательств или получения более выгодных условий для их погашения.

Многие авторы называют в основном одни и те же способы для реструктуризации дебиторской и кредиторской задолженностей. Так Дорожкина Н. И. и Федорова А. Ю. выделяет следующие способы:

- Рассрочка и отсрочка платежей.
- Взаимозачеты с использованием платежных поручений.
- Перевод задолженности в вексельные обязательства, предусматривающего введение системы вексельного кредитования с использованием соло-векселя.
- Погашение задолженности путем передачи готовой продукции кредитору при взаимном согласии.
- Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные.
- Соглашение об отступном. Оно предполагает обмен активов предприятия на различные уступки со стороны кредиторов.
- Погашение кредиторской задолженности путем передачи имущества должника на добровольной основе.
- Продажа дебиторской задолженности кредитору путем выставления прав требования предприятия-должника на торги или заключения договора переуступки третьим лицам в порядке возмездной цессии.
- Реструктуризация задолженности по налогам и сборам. Данный процесс регулируется федеральным законом о федеральном бюджете на данный период, постановлениями Правительства РФ, региональными и местными органами

⁴⁴Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации : [принят Гос. Думой 23 окт. 2002 г.: по состоянию на 1 марта 2012 г.]. Часть первая. Ст. 57-60. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10164072/4/>

власти. Может быть актуальным лишь при необходимости восстановления платежеспособности предприятия-должника на основании ст. 450 ГК РФ.⁴⁵

Бабаева З. Ш. дополнительно выделяет уступку акций компании и переоформление кредиторской задолженности, которое подразумевает предложение обеспечения обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов и (или) увеличение срока погашения долга, также может быть предложено обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны.⁴⁶ Весьма сомнительным мероприятием, на мой взгляд, является предложение активов предприятия взамен уплаты долга, т. к. это может вывести из строя процесс производства на предприятии.

Для реструктуризации дебиторской задолженности такие авторы как Шелковников С. А., Федоров М. Н. и Кокорин А. В. предлагают использовать такие финансовые инструменты как факторинг, форфейтинг, учет векселей, а также использование кредитной линии или простого банковского кредита. Для стимулирования своевременной уплаты дебиторской задолженности предприятия также предлагают контрагентам скидки при уплате в определенный день.⁴⁷ Некоторым партнерам могут не понравиться указанные меры, поэтому фирме стоит быть осторожной с их применением и грамотно оценивать ценность отношений с определенными лицами.

Гукова А. В. и Клопов В. Н. не предлагают в своей работе никаких дополнительных методов для реструктуризации задолженностей, они в целом сходятся во мнении с предыдущими авторами. Кроме того, они разработали матрицу финансовых решений для этого процесса, которая, на их взгляд, выделяет основные опасности и рекомендации по реструктуризации.⁴⁸ Матрица приведена в приложении А.

Обобщим приведенные выше методы для большей наглядности в таблицу 5.

| Метод | Предмет влияния | Преимущества | Недостатки |
|-------------------------|----------------------------------|---|---|
| Бережливое производство | Производство, персонал, культура | Экономичность; Улучшение социального климата; Доступность | Трудозатратность; Времязатратность; Неопределенность результата |
| Процессный подход | Определенные бизнес-процессы | Системное рассмотрение организации; Выявление слабых сторон; | Сложность реализации; Времязатратность; |

45[□]Дорожкина, Н. И., Федорова, А. Ю. Реструктуризация как наиболее эффективный способ оптимизации кредиторской задолженности предприятия / Н. И. Дорожкина, А. Ю. Федорова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика. Социология. Менеджмент, 2014. №1. – С. 218-220

46[□]Бабаева, З. Ш. Как вывести предприятие из финансового кризиса / З. Ш. Бабаева // Актуальные проблемы современной науки, 2010. №6(56). – С. 29

47[□]Шелковников, С. А., Федоров, М. Н., Кокорин, А. В. Способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью в целях улучшения финансового состояния предприятия (на примере ООО «НКХП») / С. А. Шелковников, М. Н. Федоров, А. В. Кокорин // Экономика и предпринимательство, 2015. №12-4 (65-4). – С. 678-679

48[□]Гукова, А. В., Клопов, В. Н. Реструктуризация задолженности как способ финансового оздоровления предприятия / А. В. Гукова, В. Н. Клопов // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: экономика, экология, 2006. №10. – С. 41

| | | | |
|---|---|---|--|
| | | Доступность; Высокая эффективность | Сложность ранжирования бизнес- процессов по важности |
| Внедрение инноваций | Все сферы компании | Увеличение конкурентоспособности; Увеличение финансовых показателей; Развитие компании | Дороговизна; Неопределенность результата; Времязатратность |
| Реструктуризация | Все сферы компании | Выявление слабых сторон производственных подразделений; Существенное сокращение издержек; Повышение производительности | Негуманность; Времязатратность; Сложность реализации |
| Реинжиниринг бизнес-процессов | Бизнес-процессы | Увеличение конкурентоспособности; Снижение издержек; Увеличение эффективности управления бизнесом | Сложность реализации; Времязатратность |
| Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженностей | Дебиторская и кредиторская задолженность | Уменьшение задолженностей; Улучшение условий кредитования; Высвобождение ликвидных средств | Увеличение транзакционных издержек; Ухудшение отношений с контрагентами; Потеря активов |
| Реорганизация | Юридическое лицо | Переход обязательств к другой организации | Потеря имущества |

Табл. 5 Методы антикризисного управления. Источник: составлено автором.

Существует внушительное число точек зрения по поводу того, какой из методов АУ является наиболее важным в текущих экономических условиях, однако никакой автор не позволит себе утверждать, что какой-то один метод будет наилучшим при любых обстоятельствах. Конечно, многим компаниям не помешала бы общая диагностика и улучшение их текущего состояния, и для этого бы подошел какой-либо метод, затрагивающий все стороны деятельности фирмы, но если известно, что весь недостаток заключается в какой-то отдельной области, то проводить, к примеру, реструктуризацию компании зачастую просто неразумно.

На рисунке ниже представлены инструменты, которыми может оперировать антикризисное управление. Данные инструменты достаточно сложно разделить на какие-либо группы, т. к. все они могут быть использованы как для целей стратегического, так и для текущего АУ, то есть для предотвращения наступления кризиса и для разрешения кризисных ситуаций.



Рис. Инструменты антикризисного управления. Источник: составлено автором.

Данные инструменты могут входить в различные методы АУ, но одним из важнейших является использование *риск-менеджмента*. Управление риском – процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями.⁴⁹ Оценка рисков во многом помогает компании и направляет ее в будущем. Наиболее важно использовать риск-менеджмент при оценке инвестиционных вложений, чтобы минимизировать потери организации, необходимо также проводить диверсификацию рисков.

Такие инструменты как *анализ внутренней и внешней среды*, *финансовый анализ* и использование *модели жизненного цикла* помогают определить текущее состояние компании, увидеть угрозы, проблемы и возможности для ее деятельности. *Бенчмаркинг* может способствовать выявлению наиболее существенных сторон компаний-конкурентов, чтобы взять на вооружение их опыт, преимущества, способы преодоления кризисов и пр. *Аутсорсинг*, *планирование*, введение *ERP-систем*, *бюджетирование* и *контролинг* могут способствовать сокращению затрат, правильному распределению средств, более оперативному реагированию, что также не менее важно для любого хозяйствующего субъекта. Вспоминается опыт компании «Аэрофлот», которая потеряла пассажиров после развала СССР. После смены руководства в 2009 г. в компании произошла замена информационных систем управления, «180 программных комплексов заменили на четыре базовые платформы, автоматизировали бухгалтерский и налоговый учет, бюджетирование, управление закупками и запасами и т. д. В ходе замены выяснилось, например, что по 2 500

⁴⁹Кудрявцев, А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник/ А. А. Кудрявцев. – СПбГУ, экон. факультет. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – С. 130

договорам компания платила за услуги по два раза».⁵⁰ Нужно заметить, что в условиях кризиса все проблемы компании проявляются наиболее остро, поэтому крайне важно вовремя начать пользоваться различными инструментами.

2.2 ПРОВЕДЕНИЕ РАСПРОДАЖ КАК МЕТОДА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Метод проведения распродаж относится к методам направленным на сокращение затрат и оптимизацию бизнес-процессов, т. к. помогает компании избавиться от лишних товаров, пересмотреть свою позицию на рынке и в некоторой степени снизить затраты. Очевидно, что при проведении распродаж также происходит более быстрое высвобождение денежных средств, которые зачастую крайне необходимы кризисному предприятию для расчета с кредиторами. Проанализировав мнения таких практиков бизнеса, как Скворцовой Н., Агибалова С., Зверева В., Чеботока А. и др.,⁵¹ таких авторов как Комаристый Е.⁵² и прочих,⁵³ можно назвать следующие *предпосылки и ограничения для проведения распродаж* в таблице 6:

| Предпосылки проведения распродаж | Ограничения проведения распродаж |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Снижение спроса; ○ Высокая доля постоянных затрат в цене товара; ○ Истечение срока годности продукции; ○ Чрезмерное увеличение ассортиментной номенклатуры; ○ Необходимость в обновлении ассортимента; ○ Снижение оборачиваемости; ○ Снижение потребительской активности; ○ Снижение показателей ликвидности и платежеспособности предприятия; ○ Появление продукции с дефектами; ○ Окончание сезона спроса на продукцию. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Специализация компании на продаже товаров роскоши, т. к. согласно закону Веблена снижение цены на такие товары приведет к снижению спроса; ○ Отсутствие предпосылок к проведению распродаж; ○ Неэластичный спрос на продукцию; ○ Наличие законодательных запретов о снижении цены товара; ○ Отсутствие выгод от проведения распродаж. |

Табл. 6 Предпосылки и ограничения проведения распродаж. Источник: составлено автором.

⁵⁰ Чекаловец, М. А., Лобков, К. Ю. Инструменты антикризисного управления в современных условиях / М. А. Чекаловец, К. Ю. Лобков // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2013. №9. – С.57-58

⁵¹ URL: <http://www.gd.ru/articles/3706-organizatsiya-rasprodaj>

⁵² Комаристый, Е. Распродажи авиабилетов: экономические предпосылки, технология проведения и результаты / Е. Комаристый // ЭКО, 2007. №3. – С. 1-2

⁵³ URL: <http://utmagazine.ru/posts/13883-rasprodazha>, URL: <http://www.kom-dir.ru/article/3-red-organizatsiya-rasprodaj>, DV-Reclama.ru. – Рекламируем распродажу. – 2006. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.dv-reclama.ru/others/articles/prodaji/8197/reklamiruem_rasprodazhu/ (дата обращения 10.03.2016), Сычева, О. Ю. Маржинальный анализ при обосновании управленческого решения проведения акции-распродажи / О. Ю. Сычева // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России., 2013. №1 (31). – С. 150-152.

Можно также обозначить следующий порядок проведения распродаж:

1. обоснование причины распродажи для потребителя (сезонная, по случаю праздников, полная и т.д.);
2. определение четких сроков начала и окончания распродажи. Клиенты должны успеть подготовиться к проводимой распродаже, должны знать, когда они будут иметь возможность приобрести товар на более выгодных условиях;
3. ограничение количества акционного товара, в т. ч. как дополнительная стимуляция потребителя;
4. определить целевую аудиторию распродажи и соответствующие методы продвижения и информирования покупателей;
5. четко обозначить выгоду клиента при покупке товара в распродажу;
6. при массовом проведении распродаж многими игроками рынка необходимо выделить свою точку сбыта среди других, используя ее отличительные характеристики;
7. эффективно использовать POS-материалы;
8. запланировать объемы продаж и показатели, которых необходимо достичь при организации распродажи, установить лимиты используемых средств на проведение распродажи во избежание получения убытка от проводимых мероприятий.

Касательно времени проведения распродаж можно выделить следующие периоды, представленные в таблице 7:

| Период | Описание |
|---|--|
| При открытии магазина для привлечения и формирования лояльной аудитории | В данном случае предпочтительны небольшие скидки, для завлечения потребителей в течение непродолжительного периода времени, а также такие инструменты стимулирования как подарки, дисконтные карты и пр. |
| При сезонном падении спроса | Данная ситуация описана ниже на примере ООО «Максидом» |
| При проведении распродаж конкурентами, во избежание потери потребителей | В этом случае наиболее существенен не размер скидки, а сам факт проведения распродажи |
| При чрезмерном скоплении товара | Когда издержки по хранению товара становятся слишком высокими и необходимо место для размещения новой продукции, а также обновить ассортимент |
| При истечении срока годности | Определение цены на такую продукцию также |

| продукции | описано ниже |
|---|---|
| При возникновении острой необходимости в оборотных средствах. | Для расчета с кредиторами, закупки новой партии товара и т. д. |
| При ликвидации торговой точки | В этом случае скидки также могут быть максимально высокими, т. к. компания заинтересована в максимальном высвобождении средств при закрытии бизнеса |

Табл. 7 Периоды проведения распродаж. Источник: составлено автором.

Рассмотрим отдельно случай ограничения времени продажи товара, когда продукция является скоропортящейся и существует определенный срок, в который она должна быть продана. Е. В. Новицкая предлагает следующую формулу для управления ценой товара:

$$\alpha_1 \lambda(c(t)) = Q(t)/(T-t).$$

При этом, время торговой сессии от 0 до T, то есть она занимает интервал времени [0, T]. Количество товара обозначается Q(t) в момент времени t. Также предполагается, что Q(0) = Q₀ фиксировано. c(t) – функция цены товара. Q(t)/(T – t) – средняя скорость, с которой должен продаваться товар, чтобы он не остался и не испортился. С другой стороны,

$\alpha_1 \lambda(c(t))$ является мгновенной скоростью, при которой товар будет продан в момент времени t. Требуется, чтобы эти две скорости были равны друг другу. Используя теорию случайных процессов для решения уравнения, автор приходит к выводу, что в процессе продажи, цена уменьшается и снижает среднее значение выручки по сравнению с продажей по стационарной цене, тем не менее, это уменьшение невелико. Автор называет его своеобразной «платой» за окончание продаж в срок.⁵⁴

Окладников Д. Е. и Цвиркун А. Д. предлагают другую формулу определения цены товара, которая все же тоже зависима от непрерывности времени.

$$P = b * \ln \left(\frac{\frac{V}{T} * C_v}{(C_v - P_l) * a} \right)$$

Где P_l – ликвидационная стоимость, V – остаток непроданного товара, T – время до окончания продаж, b – оптимальная наценка на переменные затраты, которая может быть найдена, как $b = (P_2 - P_1) / \ln(Q_2 - Q_1)$, где, в свою очередь P – варианты цены продажи, а Q – количество, проданное по цене P в соответствующие периоды. C(v) – переменные затраты, a – константа, характеризующая спрос на конкретный товар.

В случае отсутствия ликвидационной стоимости формула принимает следующий вид:

$$P = b * \ln \frac{V}{T * a}$$

Авторы считают, что при данной цене весь товар будет продан.⁵⁵

54[□] Новицкая, Е. В. Управление ценой продажи скоропортящегося товара / Е. В. Новицкая // Вестник Томского государственного университета, 2004. №284. – С. 63

55[□] Окладников, Д. Е., Цвиркун, А. Д. Методы Ценообразования и практические примеры / Д. Е. Окладников, А. Д. Цвиркун. – М.: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН (Москва), 2013. – С. 124

Данные формулы могут быть использованы для определения скидки на товар с ограниченным сроком годности. По моему мнению, первая формула является крайне громоздкой и требует довольно объемных расчетов, вторая требует от фирмы наличие опыта и обладание некоторой статистической рыночной информацией. Если принять во внимание, что любой товар имеет свой жизненный цикл и в т. ч. момент, когда его продажи станут равны 0, то данные формулы, на мой взгляд, могут быть использованы и для этой ситуации тоже. Кроме того, для определения распродажной цены можно использовать желаемый срок, за который товар должен быть продан.

Рассмотрим далее ситуацию с распродажей сезонных товаров на примере ООО «Максидом». В качестве примера отдел товаров для дома и сада. Подобные товары являются сезонными, т. е. спрос на них падает по истечении периода. Известно, что данные товары востребованы весной и в начале лета, к концу лета спрос на них существенно снижается, кроме того, данные товары могут включать в себя такие товары как саженцы, которые не смогут ждать следующего сезона, потому как погибнут. В таблице 8 представлены некоторые показатели при проведении распродажи и без по отделу товаров для сада за равные промежутки времени.

| Показатель | Период без распродажи | Период с распродажей | Изменение, % |
|---|------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Количество, шт. | 388 602,00 | 611 110,00 | 57,26 |
| Реализация, руб. | 69 071 726,00 | 74 348 092,00 | 7,64 |
| Маржинальный доход, руб. | 4 600 176,95 | 3 732 274,22 | -18,87 |
| МД на единицу продукции, руб. | 11,84 | 6,11 | -48,40 |
| Средняя цена единицы продукции, руб. | 177,74 | 121,66 | -31,55 |
| Средняя наценка, % | 30,00 | 22,61 | -24,62 |
| Средние удельные постоянные затраты, руб. | 21,94 | 13,95 | -36,41 |

Табл. 8 Показатели распродажи и продажи по отделу товаров для дома и сада ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

Из таблицы можно увидеть увеличение таких показателей как количество штук (более чем на 57%) и реализацию в рублях (более чем на 7%) в период проведения распродажи в отделе товаров для сада, то есть более быстрое высвобождение денежных средств, тогда как все остальные приведенные показатели снижаются. Существенным является снижение маржинального дохода во втором периоде по сравнению с первым (на 31,55%), однако снижение удельных постоянных затрат также достаточно существенно на (36,41%) и

является положительным показателем, т. к. из-за роста продаж продукции в периоды одинаковые по времени удельный рост содержания постоянных затрат в стоимости единицы продукции снижается.

Далее приведем таблицу 9, в которой представлены показатели на тот случай, если бы то же количество продукции, проданное со скидкой, продавалось бы без распродажи, с учетом снижения спроса на товары для сада на 10% каждые 2 недели.

| Показатель | Период с распродажей (14 дней) | Период без распродажи (26 дней) | Изменение, % |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------|
| Количество, шт. | 611 110,00 | 611 110,00 | 0,00 |
| Реализация, руб. | 74 348 092,00 | 108 618 691,40 | 46,09 |
| Маржинальный доход, руб. | 3 732 274,22 | 7 168 833,63 | 92,08 |
| Удельный МД, руб. | 6,11 | 11,73 | 92,08 |
| Средняя цена единицы продукции, | 121,66 | 177,74 | 46,10 |
| Средняя наценка, % | 22,61 | 30,00 | 32,67 |

Табл. 9 Показатели продажи ООО «Максидом» по отделу товаров для сада за разные периоды времени. Источник: составлено автором.

Из данной таблицы видно, что маржинальный доход практически в 2 раза больше без проведения распродажи при продаже такого же количества продукции, однако и период продажи увеличился на 12 дней. Здесь необходимо вспомнить о существовании альтернативных издержек, которые в данном случае будут равны стоимости товара, который мог бы быть продан за данные 12 дней, на том месте в торговом зале, которое занимали товары для сада. Таким товаром может быть, например, школьная продукция для детей, сезон которой как раз приходится на исследуемый период.

Таким образом, нам нужно добавить маржинальный доход, который гипермаркет мог бы получить, начав продавать школьные принадлежности, распродав товары для сада, к маржинальному доходу, полученному в результате распродажи. За 12 дней он равнялся бы 4 млн. руб. Однако, необходимо также вычесть расходы, связанные с проведением распродажи на изготовление POSM для информирования потребителей и пр., которые равнялись 200 тыс. руб. Кроме того, из маржинального дохода, полученного без проведения распродаж, придется вычесть дополнительные затраты, связанные с порчей продукции (например, саженцев), затраты, связанные с хранением, появившиеся в результате увеличения срока продажи и пр. Две полученные величины нужно сравнить для определения эффективности проведения распродажи. **Можно обобщить представленные суждения следующей формулой:**

$$\begin{aligned}
 & \text{МД}_{\text{распр}} + \text{Альт. МД} - \text{Затр.}_{\text{распр}} \dots \text{МД}_{\text{без распр}} - \text{Затр.}_{\text{доп.}} \\
 & 3,732 + 4 - 0,2 > 7,169 - 0,1 \\
 & 7,532 \text{ млн. руб.} > 7,069 \text{ млн. руб.}
 \end{aligned}$$

В данном случае можно увидеть, что проведение распродажи сезонной продукции и старт продаж новых товаров принесет компании большую выгоду, чем продажа по более высокой цене, но за более длительный период времени, несмотря на существенную разницу в

полученном маржинальном доходе. Таким образом, компания должна тщательно оценивать свои издержки и доход при проведении распродажи, чтобы понять, будет ли она выгодна, какой продукцией следует заменить распроданную и каковы могут быть издержки от потерь при более длительном сроке продажи сезонной продукции или ее хранении.

Распродажа в Максидоме практически всегда носит глобальный характер, так в работе представлены данные о «двойной скидке», которая увеличивает скидку по карте постоянного клиента в два раза. Это означает, что распродажа распространяется не только на товары, сезон которых подошел к концу, но и на все остальные тоже. Рассмотрим пример с бытовой техникой, спрос на которую должен был и без того возрасти в представленном периоде. Показатели продаж отдела бытовой техники представлены в таблице 10.

| Показатель | Период без распродажи | Период с распродажей | Изменение, % |
|---|-----------------------|----------------------|--------------|
| Количество, шт. | 39 241,00 | 54 832,00 | 39,73 |
| Реализация, руб. | 61 093 151,00 | 108 281 819,00 | 77,24 |
| Маржинальный доход, руб. | 3 598 386,59 | 4 465 909,34 | 24,11 |
| Удельный МД, руб. | 91,70 | 81,45 | -11,18 |
| Средняя цена единицы продукции, | 1 556,87 | 1 974,79 | 26,84 |
| Средняя наценка, % | 30,00 | 37,23 | 24,11 |
| Средние удельные постоянные затраты, руб. | 19,50 | 13,95 | -28,43 |

Табл. 10 показатели продажи отдела бытовой техники ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

В данном случае приходится иметь дело с более сложной ситуацией. Как можно увидеть, проведение распродажи также положительно сказалось на увеличении количества продаваемой продукции (возросло почти на 40%) и денежного выражения реализации (возросла более чем на 77%), а также маржинального дохода (возрос более чем на 24%). Однако стоит заметить, что увеличилась также средняя цена продаваемого товара и наценка на продукцию, что говорит либо о том, что покупатели стали приобретать более дорогой товар, посчитав, что купив его в распродажу, они сэкономят, либо цены на некоторую продукцию были увеличены преднамеренно. То есть она фактически продавалась по той же самой цене, что и до распродажи. Во втором случае распродажа показывает свое воздействие исключительно как маркетинговая уловка, все же стимулируя при этом дополнительный спрос. Возможно, имели место оба этих фактора.

В данном случае необходимо разбираться с каждой конкретной товарной группой отдельно. Так, цены на бытовую технику, востребованную летом, могут быть снижены во

избежание получения дополнительных затрат от ее хранения и порчи до следующего сезона, для этих целей может быть использован метод расчета представленный выше. Если же товар итак будет куплен, что подтверждает опыт компании, прогнозы, действующие тенденции, его нельзя заменить другим товаром, который бы мог принести больший доход, то цену на него снижать не нужно.

При рассмотрении всех товарных позиций во всех гипермаркетах сети, можно получить следующие результаты, представленные в таблицах 11 и 12.

| Магазин | Период без скидки | | Период со скидкой | | Прирост по количеству | Прирост по сумме |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| | Реализация (шт.) | Реализация (руб.) | Реализация (шт.) | Реализация (руб.) | | |
| M1 | 695 181 | 136 714 457 | 956 144 | 202 175 115 | 38% | 48% |
| M2 | 618 121 | 125 655 938 | 863 188 | 181 633 299 | 40% | 45% |
| M3 | 1 150 525 | 198 675 473 | 1 544 068 | 275 605 054 | 34% | 39% |
| M4 | 703 984 | 132 638 602 | 1 004 864 | 195 440 687 | 43% | 47% |
| M5 | 566 541 | 118 578 859 | 791 877 | 167 172 666 | 40% | 41% |
| M6 | 611 400 | 110 141 046 | 817 950 | 156 270 994 | 34% | 42% |
| M7 | 585 260 | 106 510 652 | 771 236 | 148 503 787 | 32% | 39% |
| M9 | 291 065 | 49 728 103 | 410 836 | 70 688 907 | 41% | 42% |
| M10 | 383 696 | 58 564 428 | 571 596 | 82 788 254 | 49% | 41% |
| Все магазины | 5 605 775 | 1 037 207 559 | 7 731 760 | 1 480 278 763 | 38% | 43% |

Табл. 11 Информация о реализации товаров со скидкой и без в ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

| Магазин | Изменение постоянных затрат на единицу продукции | Изменение средней наценки на товар | Изменение средней цены на единицу продукции | Изменение МД |
|---------------------|--|------------------------------------|---|--------------|
| M1 | -27,29% | -3,51% | 7,52% | 42,68% |
| M2 | -28,39% | -1,30% | 3,51% | 42,66% |
| M3 | -25,49% | 2,85% | 3,36% | 42,67% |
| M4 | -29,94% | -3,11% | 3,23% | 42,77% |
| M5 | -28,46% | 1,24% | 0,86% | 42,73% |
| M6 | -25,25% | 0,57% | 6,05% | 42,69% |
| M7 | -24,11% | 2,39% | 5,80% | 42,76% |
| M9 | -29,15% | 0,21% | 0,71% | 42,45% |
| M10 | -32,87% | 1,07% | -5,11% | 42,88% |
| Все магазины | -27,50% | 0,05% | 3,47% | 42,70% |

Табл. 12 Информация об изменении показателей при реализации товаров со скидкой и без в ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

Из таблиц 11 и 12 видно, что в период распродажи произошло увеличение объема проданной продукции (на 38% по всем магазинам), и, соответственно, выручки (на 43% по всем магазинам). Интересным является тот факт, что в гипермаркете в Казани (М10) процентный прирост по количеству превышает соответствующий прирост по сумме реализации, тогда как в других магазинах наоборот. Это связано с тем, что, как мы можем видеть из таблицы 5, изменение средней цены на единицу продукции во всех гипермаркетах, кроме Максидома в Казани, есть величина положительная.

Как можно было увидеть в таблицах выше наценка, средняя цена и маржинальный доход по разным группам товара разная. Если же посмотреть на итоговые результаты, то можно заметить что средняя наценка по всем магазинам практически не изменилась, а рост маржинального дохода также во всех гипермаркетах составил около 42%. Данный факт наводит на мысль, что руководство компании ставило перед собой следующие цели при проведении распродаж:

- Увеличить маржинальный доход;
- Увеличить спрос;
- Привлечь дополнительное внимание потребителей к гипермаркету;
- Снизить удельные постоянные затраты;
- Увеличить ликвидность;
- Сбыть несезонный товар;
- Освободить место для смены ассортимента;
- Увеличить оборачиваемость.

Максидом не воспринимается потребителями, как гипермаркет с низкими ценами, поэтому, на мой взгляд, проведение распродаж в нем является отличным инструментом для привлечения новых клиентов. Однако не было бы, лишним увеличить количество рекламных источников, повествующих о распродаже, т. к. даже, например, в торговом зале они мало заметны.

2.3 АНАЛИЗ НЕКОТОРЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «МАКСИДОМ» И ЕГО ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Максидом является одним из крупнейших строительных гипермаркетов в нашей стране. По данным информационно-аналитического агентства «InfoLine» оборот сети Максидом в 2014 г. составил 17,2 млрд. рублей⁵⁶, данное агентство также называет гипермаркет одним из лидеров рынка России, хотя и уступающим таким гипермаркетам как Леруа Мерлен, Оби, Петрович и Кастрома.⁵⁷

⁵⁶ Деловой Петербург. – О компании «Максидом». – 2014. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://whoiswho.dp.ru/cart/company/53134/>

⁵⁷ Diy.ru – Лидеры рынка DIY. – 2014. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.diy.ru/post/5239/>

В таблице 13 представлены показатели ликвидности и платежеспособности фирмы.

| Показатель | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| К-т текущей ликвидности | 0,43 | 0,60 | 0,45 |
| К-т быстрой ликвидности | 0,31 | 0,47 | 0,23 |
| К-т абсолютной ликвидности | 0,20 | 0,40 | 0,16 |
| Доля запасов | 0,28 | 0,21 | 0,49 |
| Величина СОС | -4916470,00 | -2986886,00 | -3278901,00 |
| К-т финансовой устойчивости | 0,35 | 0,35 | 0,41 |
| К-т автономии | 0,34 | 0,34 | 0,31 |
| К-т финансовой зависимости | 0,65 | 0,66 | 0,70 |
| Плечо финансово рычага | 1,86 | 1,92 | 2,27 |
| Обеспеченность обязательств активами | 1,50 | 1,50 | 1,29 |
| Степень платежеспособности по ТО | 2,77 | 3,38 | 2,33 |
| Рентабельность активов | 0,09 | 0,07 | 0,07 |

Табл. 13 Показатели платежеспособности и ликвидности ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

Можно увидеть, что коэффициенты ликвидности не достигают общепринятых норм, что говорит о том, что компания не могла в тот момент рассчитаться со своими текущими кредиторами своими текущими оборотными средствами. Причиной этому служит высокая доля запасов в оборотных средствах, которая отчасти обусловлена видом деятельности компании и спецификой продаваемых товаров. А также существенна величина краткосрочных обязательств, что объясняется тем, что компания вела и ведет активную рыночную экспансию, занимается строительством новых гипермаркетов в Санкт-Петербурге и других городах. Высокий уровень краткосрочной кредиторской задолженности также обуславливает отрицательный показатель собственного оборотного капитала, что означает неспособность компании использовать собственные средства для приобретения новых оборотных активов.

Полученный коэффициент финансовой устойчивости говорит о том, что фирма может финансировать в долгосрочной перспективе менее половины своих активов. Коэффициент финансовой независимости (автономии) также говорит том, что компания может финансировать за счет собственных средств менее половины своих активов. Плечо финансового рычага также не соответствует норме, но и не выходит за критические пределы (2:1)⁵⁸ в 2013 и 2012 гг. Коэффициент обеспеченности обязательств активами за все приведенные годы больше единицы, что говорит о том, что компания может полностью

⁵⁸Чернова, Е. Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект/Е. Г. Чернова. – СПб.: ОЦЭиМ, 2008. – 154 С.

покрыть свою задолженность за счет стоимости активов. Показатель степени платежеспособности по текущим обязательствам показывает, что среднемесячная выручка фирмы превышает ее текущие обязательства более чем в два раза. Рентабельность активов достаточно низкая, но имеет положительную динамику.

Далее в таблице 14 представлен PEST-анализ внешней среды деятельности компании в Санкт-Петербурге.

| Political | Economical |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Высокий уровень бюрократизации и коррупции оказывает как отрицательное, так и положительное влияние на действующих игроков рынка, некоторым образом препятствуя появлению новых конкурентов; ○ Относительно низкие ставки налогообложения; ○ Мягкое регулирование защиты окружающей среды не вызывает неразрешимых проблем при организации перевозок и производства; ○ Отсутствие протекционизма в отрасли, которое не затрудняет вход зарубежных компаний на российский рынок, способствует обострению конкуренции; ○ Невысокий уровень защиты прав работников, предоставляет возможность некоторым образом сократить затраты на персонал; ○ Существование программы «Молодежи доступное жилье» с 2003 г. способствует дополнительному приобретению недвижимости и спросу на товары для дома. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Сокращение темпов роста оптово-розничного рынка строительных и отделочных материалов в денежном выражении почти на 5% в 2015 году; ○ Сокращение продажи строительных материалов, незначительное увеличение продажи отделочных материалов из-за роста цен на импортные товары; ○ Усиление конкуренции на рынке розничных продаж отделочных материалов; ○ Развитие рынка DIY России с 2008 года находится под влиянием стратегии развития лидера рынка, сети Leroy Merlin; ○ В сегменте B2B спрос резко сокращается из-за остановки реализации строительных проектов девелоперами в связи с невозможностью привлечь банковские кредиты и падением спроса на жилье на первичном рынке из-за повышения процентных ставок по ипотеке и сокращения количества выданных ипотечных кредитов; ○ Сокращение реальной заработной платы (прогноз 3,5% в 2016 г.) и реальных доходов населения (прогноз – 4% в 2016 г.) в условиях стагнации в экономике и снижения объемов потребительского кредитования, а также увеличения доли расходов потребителей на обслуживание и погашение банковских кредитов в связи с ростом процентных ставок и ужесточением требований банков к заемщикам; ○ В 2015 году – негативная динамика потребительского спроса. |
| Socio-Cultural | Technological |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ По качеству жизни и уровню развития человеческого потенциала население Санкт-Петербурга находится на 2 месте в РФ, что может оказать косвенное влияние на стремление к улучшению собственных жилищных условий индивидов; ○ СПб является одним из наиболее безопасных городов для проживания, что может способствовать дополнительному притоку населения; ○ Естественный и миграционный прирост населения за последние годы может породить дополнительный спрос на жилье и товары для дома. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Широкий выбор современных систем автоматизации может способствовать упрощению организации логистических процессов; ○ Активное развитие НИОКР в Санкт-Петербурге способствует появлению инноваций в т. ч. в сфере товаров для дома и ремонта. |

Табл.14 PEST—анализ внешней среды для рынка DIY в Санкт-Петербурге. Составлено по: Демо-версия исследование «Рынок DIY России». Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года. – информационное агентство ИнфоЛайн. – 2016 г. Правительство Санкт-Петербурга постановление от 13 мая 2014 года №355 о стратегии социального и экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 г. [Электронный ресурс] URL: zdrav.spb.

Из представленного анализа внешней среды можно увидеть, что сложившаяся ситуация в стране способствует главным образом сокращению потребительского спроса, а также спроса на рынке B2B, что может негативно сказаться на деятельности компании. Кроме того, нарастающая конкуренция в отрасли и наличие абсолютного лидера рынка в лице компании Leroy Merlin, выручка которого в 2014 г. составила 118,6 млрд. рублей по данным InfoLine (в сравнении выручка второго лидера ОБИ составила 43,1 млрд. руб., а всех последующих компаний, обгоняющих Максидом по этому показателю в 2 раза меньше), может также принести дополнительные проблемы фирме. В целом, надо сказать, что Санкт-Петербург является достаточно благоприятным регионом для развития данного бизнеса вследствие постоянного притока населения, которому необходимо жилье, а, следовательно, и товары для дома. Также он является достаточно инновационно-активным городом с высоким уровнем человеческого потенциала, что также может способствовать дальнейшему развитию компании.

Далее в таблице 15 представлен SWOT-анализ ООО «Максидом».

| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Сформировавшийся положительный образ о бренде, вследствие активного участия в жизни общества, финансирования благотворительных акций, проведении спортивных мероприятий; ○ Широкий ассортимент; ○ Расположение гипермаркета в разных частях Санкт-Петербурга и их удобное местоположение; ○ Наличие гипермаркетов в других городах России. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Сформировавшееся представление о «Максидоме», как о гипермаркете с более высокими ценами, чем у конкурентов; ○ Несовременный вид гипермаркетов; ○ Неприветливый персонал; ○ Задержка доставки. |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Создание новых технологий для ремонта; ○ Оптимизация деятельности компании посредством автоматизации процессов; ○ Увеличение спроса из-за роста численности населения; ○ Отсутствие явных правовых ограничений для расширения деятельности; ○ Программа правительства, стимулирующая покупку жилья, может также вызвать дополнительный спрос. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Фактическое сокращение спроса из-за уменьшения реальных доходов населения; ○ Сильные конкуренты; ○ Сокращение строительства из-за экономического кризиса, влекущее за собой также падение спроса. |

Табл. 15 SWOT-анализ ООО «Максидом». Источник: составлено автором

S+O: ассортимент Максидома может стать еще более широким при разработке новых средств для ремонта; отсутствие явных правовых ограничений для расширения деятельности и известность во многих уголках России может способствовать дальнейшей экспансии гипермаркета; сформировавшийся положительный образ о бренде будет привлекать новых клиентов, купивших жилье.

S+T: сокращение строительства, а также потребительского спроса в Санкт-Петербурге может компенсировать спрос других городов, в которых также есть гипермаркеты; такие преимущества как широкий ассортимент и удобное расположение гипермаркетов могут выгодно выделить компанию среди других в глазах клиентов.

W+O: оптимизация деятельности компании может способствовать решению некоторых внутренних проблем и в т. ч. высвободить ресурсы для мотивации персонала; сформировавшееся представление о «Максидоме», как о гипермаркете с более высокими ценами, чем у конкурентов, может быть сглажено вследствие введения дополнительных устройств для ремонта в ассортимент и способствовать формированию образа Максидома, как гипермаркета с более широким выбором и более хорошим качеством товаров.

W+T: несовременный вид гипермаркета и сильные конкуренты могут увести клиентов у Максидома; сокращение строительства из-за экономического кризиса, влекущее за собой также падение спроса и сформировавшееся мнение о Максидоме как о гипермаркете с высокими ценами может отбить у потребителей желание посетить его.

В приложении Б мной приведен конкурентный анализ ООО «Максидом», описание гипермаркета и вынесение предложений по его модификации.

Выводы по главе: существующие методы антикризисного управления можно подразделить на следующие группы: методы, направленные на сокращение затрат и оптимизацию бизнес-процессов; методы, подразумевающие введение инноваций (для увеличения поступлений денежных средств, увеличения эффективности управления, усовершенствование продукции, дизайна и пр.); реструктуризация, реинжиниринг и реорганизация предприятия, являются методами, которые несут за собой наиболее кардинальные преобразования. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности является методом, который подразумевает не непосредственное воздействие на бизнес-процессы компании, а переговоры с дебиторами и кредиторами для изменения условий кредитования на более выгодные для предприятия. В таблице 5 на странице 31 мной был приведен сравнительный анализ данных методов, указаны их основные области воздействия преимущества и недостатки. Также антикризисное управление может использовать различные инструменты для оптимизации деятельности предприятия и управления им, которые могут быть заимствованы из любых других направлений менеджмента.

Метод сокращения затрат и оптимизации бизнес-процессов является довольно популярным и применяется многими компаниями в их деятельности. Метод проведения распродаж является разновидностью данных методов. При проведении распродаж фирма должна прежде определить цели данного действия, оценить необходимые затраты и выгоды, которые она может получить. Можно сказать, что основными эффектами от проведения

распродаж является увеличение оборота, повышение осведомленности о компании и привлечение новых потребителей, сбыт старых товаров, стимуляция спроса, увеличение маржинального дохода. В условиях кризиса предприятию могут понадобиться дополнительные денежные средства для расчетов с кредиторами, которые при условии проведения распродаж высвобождаются более быстро. Метод оценивания эффекта от проведения распродаж сезонной продукции на примере ООО «Максидом» представлен мной на страницах 36-41. На странице 38 предложена формула, по которой можно принять решение о проведении распродаж. Компания грамотно применяет метод для увеличения своих показателей дохода, активизации покупателей и приобретения возможности обновления ассортимента.

Проанализировав ликвидность и платежеспособность Максидома можно увидеть, что не все показатели достигают общепринятых норм, а доля краткосрочной кредиторской задолженности довольно велика, соотношение заемного и собственного капиталов больше чем 1:1. Однако в данном случае нельзя говорить о неспособности фирмы управлять своими средствами. Этот вывод можно сделать, зная, что в анализируемые периоды она осуществляла расширение сети посредством строительства новых гипермаркетов для увеличения оборота, что подтверждает значительное увеличение счета внеоборотных активов в балансе организации. Основными угрозами, выявленными в результате анализов в таблицах 14 и 15 на стр. 43-44, для компании является снижение спроса вследствие кризисного положения в стране, нарастающей конкуренции, а также несовременного вида гипермаркетов, тогда как основные преимущества, которыми фирма должна пользоваться это: широкий ассортимент, положительный образ бренда и его популярность в Санкт-Петербурге.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно заключить, что кризис – это неотъемлемое явление любой деятельности, поэтому преодолевать его – это участь любого хозяйствующего субъекта, а правильно с ним бороться с минимальными потерями помогает антикризисное управление. Кризисы бывают разных видов, определяемых в зависимости от причин их возникновения и других факторов, большинство авторов выделяют одни и те же типологии кризисов, но некоторые представляют и другие их виды (табл. 1 стр. 6).

Сущность антикризисного управления на предприятии была определена в п. 1.1. После чего автором было предложено следующее определение АУ: «Одно из направлений менеджмента, как тактического, так и стратегического, которое включает в себя совокупность мероприятий, направленных на предвидение кризиса в компании, недопущение или преодоление его, а также анализ полученных результатов для введения полезных изменений в деятельность компании».

Существуют великое множество классификаций стратегий АУ, которые, однако, не противоречат друг другу, каждая стратегия применяется при определенных условиях и в различных ситуациях. Наиболее общие классификации стратегий антикризисного управления были приведены в таблице 2 на стр. 10-11. Алгоритмы АУ различаются между собой в зависимости от того, в какой стране и, следовательно, в каких экономических условиях, находится его автор. Тем не менее, я считаю, что анализы внутренней и внешней среды должны являться неотъемлемыми пунктами любого алгоритма, т. к. они порождают соответствующие ограничения и помогают сделать акцент на сильных и важных сторонах компании при разработке антикризисных мероприятий. Поэтому мной был предложен свой авторский подход к реализации стратегии АУ, представленный в табл. 3 на стр. 15.

Также существуют различные методики оценки эффективности антикризисного управления. Несмотря на проводимые исследования, общепризнанная методика определения эффективности антикризисного управления сейчас отсутствует, как и непосредственно система критериев для определения эффективности. На мой взгляд, наилучшая методика была предложена А. Н. Пыткиным и А. В. Кондратьевой, потому как она учитывает также фактор управленческого воздействия, хотя и является весьма субъективной.

Существующие методы антикризисного управления можно подразделить на следующие группы:

- методы, направленные на сокращение затрат и оптимизацию бизнес-процессов;
- методы, подразумевающие введение инноваций;
- реструктуризация, реинжиниринг и реорганизация предприятия;

- реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности.

В таблице 5 на странице 31 мной был приведен сравнительный анализ данных методов, указаны их основные области воздействия преимущества и недостатки.

Метод сокращения затрат и оптимизации бизнес-процессов является довольно популярным и применяется многими компаниями в их деятельности. Метод проведения распродаж является разновидностью данных методов. При проведении распродаж фирма должна прежде определить цели данного действия, оценить необходимые затраты и выгоды, которые она может получить. В условиях кризиса предприятию могут понадобиться дополнительные денежные средства для расчетов с кредиторами, которые при условии проведения распродаж высвобождаются более быстро. Метод анализа эффекта от проведения распродаж сезонной продукции на примере ООО «Максидом» представлен мной на страницах 36-41. На странице 38 предложена формула, по которой можно принять решение о проведении распродаж. Компания грамотно применяет метод для увеличения своих показателей дохода, активизации покупателей и приобретения возможности обновления ассортимента.

Проанализировав ликвидность и платежеспособность ООО «Максидом» можно увидеть, что не все показатели достигают общепринятых норм, а доля краткосрочной кредиторской задолженности довольно велика, соотношение заемного и собственного капиталов больше чем 1:1. Однако в данном случае нельзя говорить о неспособности фирмы управлять своими средствами. Этот вывод можно сделать, зная, что в анализируемые периоды она осуществляла расширение сети посредством строительства новых гипермаркетов для увеличения оборота, что подтверждает значительное увеличение счета внеоборотных активов в балансе организации. Основными угрозами, выявленными в результате анализов в таблицах 14 и 15 на стр. 43-44, для компании является снижение спроса вследствие кризисного положения в стране, нарастающей конкуренции, а также несовременного вида гипермаркетов, тогда как основные преимущества, которыми фирма должна пользоваться это: широкий ассортимент, положительный образ бренда и его популярность в Санкт-Петербурге.

Таким образом, я считаю, что цель данной работы: «выявить основные аспекты распродаж как механизма антикризисного управления на предприятии» достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаменко, М. А., Хаджиев М. Р. Реструктуризации как метод антикризисного управления / М. А. Адаменко, М. Р. Хаджетев // Труды грозненского государственного нефтяного технического университета им. Академика М. Д. Миллионщикова. - 2003. №3. – С. 254-258
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер. - 2014. — 36 с.
3. Бабаева, З. Ш. Как вывести предприятие из финансового кризиса / З. Ш. Бабаева // Актуальные проблемы современной науки. - 2010. №6(56). – С. 29
4. Балашов, А.П. Антикризисное управление: Учеб. пособие /Балашов А. П. - Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН. - 2004. - 176 С.
5. Балтачева, Н. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности на предприятии / Н. Р. Балтачева // Science time. - 2015. №8(20). – С. 28
6. Баутов А.Н., Тронеv О.В. Комплексный показатель эффективности антикризисного управления страховой организацией и критерии его оценки / А. Н. Баутов, О. В. Тронеv // Страховое дело. - 2009. № 7. – С. 10–12.
7. Большаков А.С.. Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. — СПб.: СПбГУП. - 2005. — С. 51-74
8. Васильев, В. Л., Седов, С. А., Устюжина, О. Н. Бережливое производство как метод повышения экономической предприятий и безопасности организаций / В. Л. Васильев, С. А. Седов, О. Н. Устюжина // Интернет-журнал науковедение. - 2015. №5(30). – С. 9
9. Васильева Е.С., Якимкина Н.В. Экономический механизм антикризисного управления: оценка эффективности / Е. С. Васильева, Н. В. Якимкина // Справочник экономиста. - 2010. № 3. – С. 67–74.
10. Васькова, Ю. И. Подходы к оценке эффективности антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Украины / Ю. И. Васькова // Вестник Самарского государственного университета. - 2015. №2 (124). – 22
11. Габдуллин Р.Р. Промышленные предприятия в условиях нестабильной среды: способы оценки антикризисных мероприятий / Р. Р. Габдуллин // Справочник экономиста. - 2010. № 6. – С. 37–43.
12. Гаврилова, О. А. Процессный метод как метод антикризисного управления предприятием / О. А. Гаврилова //Вестник государственного Астраханского технического университета. Серия: Экономика. - 2014. №2. – 14-24 С.
13. Гончарук, А. Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика / А. Ю. Гончарук. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика». - 2006. – С. 191
14. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации : [принят Гос. Думой 23 окт. 2002 г.: по состоянию на 1 марта 2012 г.]. Часть первая. Ст. 57-60. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10164072/4/> (дата обращения 02.03.2016)
15. Гукова, А. В., Клопов, В. Н. Реструктуризация задолженности как способ финансового оздоровления предприятия / А. В. Гукова, В. Н. Клопов // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: экономика, экология. - 2006. №10. – С. 41
16. Деловой Петербург. – О компании «Максидом». – 2014. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://whoiswho.dp.ru/cart/company/53134/> (дата обращения 04.03.2016)
17. Дорожкина, Н. И., Федорова, А. Ю. Реструктуризация как наиболее эффективный способ оптимизации кредиторской задолженности предприятия / Н. И. Дорожкина, А. Ю. Федорова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика. Социология. Менеджмент. - 2014. №1. – С. 218-220

18. Дорофеев, В. Д. Антикризисное управление / В. Д. Дорофеев [и др.]. – Пенза: Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006. – С. 69-70
19. Жарковская, Е. В. Антикризисное управление/Е. В. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2011. – С. 8
20. Землянко, Е. В. Антикризисное управление в управленческой теории и практике / Е. В. Землянко // Научные записки ОРЕЛГИЭТ, 2012. - №1 (5). – С. 285-288
21. Земсков, А. Е. Условия и факторы оптимизации бизнес-процессов / А. Е. Земсков // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2014. №3. – С. 47
22. Зуб, А. Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров/А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2013 г. – С 64.
23. Зябриков, В. В. Общий менеджмент: Курс лекций 2-е изд. испр., и доп./В. В. Зябриков. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2011. – 242 С.
24. Иоффе К. И. Биологическое влияние видимого света на организм человека//Светотехника и электроэнергетика. - 2008. №3. – С. 21–29.
25. Каблов, Е. В. Внедрение инновационных информационных технологий – как метод антикризисного управления предприятием, выполняющим проектную деятельность / Е. В. Каблов. // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. - 2012. №4. – С. 85-88
26. Калиматова, Л. Б. Управление кризисными ситуациями на предприятии: кризисный подход / Л. Б. Калиматова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2016. №1(68). – С. 36
27. Карпец, О. В. Реинжиниринг – радикальная форма реструктуризации компании / О. В. Карпец // Известия Восточного института. - 2001. №6. – С. 63
28. Комаристый, Е. Распродажи авиабилетов: экономические предпосылки, технология проведения и результаты / Е. Комаристый // ЭКО. - 2007. №3. – С. 1-2
29. Коротков, Э. М. Антикризисное управление/Э. М. Коротков [и др.]. – М.:ИНФРА-М, 2003. – С. 232
30. Костюнина, Д. С., Азовская, О. Н. Бережливое производство как один из методов повышения эффективности бизнес-процессов / Д. С. Костюнина, О. Н. Азовская // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. №3-3. – С. 46-47
31. Кудрявцев, А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник/ А. А. Кудрявцев. – СПбГУ, экон. факультет. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – С. 130
32. Кузьмина, М. А., Мерзликина, Г. С. Реструктуризация в системе антикризисного управления / М. А. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. - 2011. №2. – С 21-23
33. Набоко, С. Значение системы корпоративного управления в условиях экономического кризиса / С. Набоко // Предпринимательство. - 2009. №5. – С. 137
34. Нестеров А.Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями // Теория и практика общественного развития. - 2011. № 8. С. 302–306.
35. Новицкая, Е. В. Управление ценой продажи скоропортящегося товара / Е. В. Новицкая // Вестник Томского государственного университета. - 2004. №284. – С. 63
36. Окладников, Д. Е., Цвиркун, А. Д. Методы Ценообразования и практические примеры / Д. Е. Окладников, А. Д. Цвиркун. – М.: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН (Москва), 2013. – С. 124
37. Паночкина, К. В. Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики / К. В. Паночкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2016. №2. – С. 63
38. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели/Ассоциация менеджеров. Экспертно-аналитический доклад. Москва, 2011 г. – 27 С.

39. Пыткин, А. Н., Кондратьева, К. В. Эффективная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления промышленным предприятием / А. Н. Пыткин, К. В. Кондратьева // Вестник Пермского университета: серия экономика, 2016. №1(28). – С. 142
40. Скуба, Р. В. Бережливое производство как метод антикризисного управления / Р. В. Скуба // Вестник Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Серия: Экономические науки, 2015. № 1(3). – 98-101 С.
41. Стром, А. А. Антикризисное управление неплатежеспособным предприятием до введения процедур банкротства / А. А. Стром // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2010. №1. – С. 22
42. Сычева, О. Ю. Маржинальный анализ при обосновании управленческого решения проведения акции-распродажи / О. Ю. Сычева // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. - 2013. №1 (31). – С. 150-152.
43. Терещенко О.О. Управление финансовой санацией предприятий: Учебник. 2-е издание, без изм. Киев: КНЕУ, 2009. - 552 С.
44. Титов, К. М. Антикризисное управление предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов / К. М. Титов // Микроэкономика. - 2008. №3. – С. 14
45. Топий И. И. Метод оценивания уровня успешности реализованных антикризисных мероприятий / И. И. Топий // Материалы Международной научно-практической конференции [«Современные проблемы экономики и менеджмента»]– Львов: Издательство нац. ун-та «Львинская политехника». - 2011. – С. 651–652.
46. Чартолани, Л. Дж. Разработка системы антикризисного менеджмента в аспекте антикризисного управления / Л. Дж. Чартолани // Инициативы XXI века. - 2014. №4. – С. 7-9
47. Чекаловец, М. А., Лобков, К. Ю. Инструменты антикризисного управления в современных условиях / М. А. Чекаловец, К. Ю. Лобков // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2013. №9. – С.57-58
48. Чернова, Е. Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект/Е. Г. Чернова. – СПб.: ОЦЭиМ, 2008. – 154 С.
49. Чижик, А. С. Предпосылки антикризисного управления компаниями / А. С. Чижик // Экономика, социология и право. - 2015. №1. – 168 С.
50. Шелковников, С. А., Федоров, М. Н., Кокоркин, А. В. Способы управления дебиторской и кредиторской задолженностью в целях улучшения финансового состояния предприятия (на примере ООО «НКХП») / С. А. Шелковников, М. Н. Федоров, А. В. Кокоркин // Экономика и предпринимательство. - 2015. №12-4 (65-4). – С. 678-679
51. ASIS International, "Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use, ASIS SPC.1-2009, American National Standard", 2009
52. Diy.ru – Лидеры рынка DIY. – 2014. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.diy.ru/post/5239/> (дата обращения 26.10.2015)
53. DV-Reclama.ru. – Рекламируем распродажу. – 2006. –[Электронный ресурс]. – URL: http://www.dv-reclama.ru/others/articles/prodaji/8197/reklamiruem_rasprodazhu/ (дата обращения 10.03.2016)
54. Jaques T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct / T. Jaques. - Public Relations Review. - 2007. – P. 150
55. Kristina Garškaitė-Milvydienė. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship / K. Garškaitė-Milvydienė //Entrepreneurship and Sustainability issues. – 2014. №1(4) – p. 191. – [Electronic journal]. URL: [http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201\(4\)/2014%201%204\(1\).pdf](http://jssidoi.org/dok/Entrepreneurship%20and%20Sustainability%20Issues/JESI%202014%201(4)/2014%201%204(1).pdf) (дата обращения 21.11.2015)

56. Pekka, I. Business crisis and its management - Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company / I. Pekka. - RAMK University of Applied Sciences. - 2012. – P. 32
57. Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship//Management. – 2014. -. №1. – P. 258-260
58. URL: <http://utmagazine.ru/posts/13883-rasprodazha> (дата обращения 03.04.2016)
59. URL: <http://www.gd.ru/articles/3706-organizatsiya-rasprodaj> (дата обращения 13.03.2016)
60. URL: <http://www.kom-dir.ru/article/3-red-organizatsiya-rasprodaj> (дата обращения 21.04.2016)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.

Матрица финансовых решений в области реструктуризации задолженности предприятия. Источник: Гукова, А. В., Клопов, В. Н. Реструктуризация задолженности как способ финансового оздоровления предприятия / А. В. Гукова, В. Н. Клопов // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: экономика, экология, 2006. №10. – С. 41

| | | Варианты реструктуризации задолженности | |
|--|----------------------------|--|--|
| | | Изменение условий платежа | Изменение формы обязательств |
| Объекты реструктуризации задолженности | Дебиторская задолженность | 1 Опасность Рост не оплаченной в сроки безнадежной дебиторской задолженности. Рекомендации <i>Внедрять:</i> <ul style="list-style-type: none"> • мероприятия по своевременному взысканию дебиторской задолженности на основе пересмотра условий продаж, • гибкие условия оплаты продаваемой продукции (работ, услуг). | 2 Опасность Рост частично оплаченной и безнадежной дебиторской задолженности. Рекомендации <i>Внедрять мероприятия, способствующие:</i> <ul style="list-style-type: none"> • полному взысканию дебиторской задолженности, • повышению рыночной привлекательности реализуемой продукции, • поиску надежных контрагентов и форм конверсии долга. |
| | Кредиторская задолженность | 3 Опасность Рост несвоевременно оплаченной кредиторской задолженности. Рекомендации <i>Внедрять мероприятия по увеличению сроков возврата кредиторской задолженности на основе пересмотра условий договоров.</i> | 4 Опасность Рост величины штрафов за просроченную кредиторскую задолженность. Рекомендации <i>Внедрять мероприятия:</i> <ul style="list-style-type: none"> • по сокращению расходов по покупаемым товарам (работам, услугам) и замена их по возможности на более дешевые аналоги, • поиску новых поставщиков. |
| | | Период оборачиваемости | Величина денежного потока |
| Факторы, влияющие на стоимость бизнеса | | | |

Приложение Б.

Анализ конкурентов ООО «Максидом» и вынесение предложений по модификации гипермаркета.

Анализ конкурентов.

Для получения следующих данных мной было проведено кабинетное исследование, а также использован такой инструмент как бенчмаркинг. Ниже приведена небольшая характеристика основных конкурентов Максидома, которая отражена в таблице Б1.

| Наименование гипермаркета | Позиционирование на рынке | Охватываемые сегменты (основные) | Основные преимущества | Основные недостатки | Целевая аудитория |
|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Петрович | Для лиц рабочих профессий | B2B, B2C | Работа с клиентами, скидочная программа | - | Люди среднего класса в т. ч. рабочие |
| Оби | Для тех, кто любит свой дом и дачу | B2C | Ассортимент | Цены, обслуживание | Средний класс + |
| Леруа Мерлен | Самые низкие цены | B2C | Ассортимент, цены, оформление магазина | - | Средний класс, в т. ч. молодежь |
| Икея | Лучшее соотношение цена-качество | B2C | Ассортимент, оформление магазина, соотношение цена-качество | Некоторая стандартность ассортимента | Средний класс, в т. ч. молодежь |
| К-Раута | Упрощение процесса ремонта | B2C | Ассортимент, оформление магазина | Высокая цена | Средний класс + |
| Касторама | Низкие цены, упрощение ремонта | B2C | Приемлемая цена, ассортимент | Медленное обслуживание | Средний класс |

Табл. Б1 Основные конкуренты ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

Нужно также отметить, что наиболее распространенными проблемами рынка гипермаркетов DIY в Санкт-Петербурге являются неудовлетворительное качество доставки и обслуживания потребителей, поэтому можно сказать, что все конкуренты и сам Максидом имеют их в своих недостатках в той или иной степени. При проведении исследования я заметила, что многие потребители акцентируют внимание на этих двух аспектах. Однако, к сожалению, ситуация такова, что заработная плата персонала, осуществляющего эти услуги, не является стимулом для выполнения данной работы качественно, никаких нематериальных мотивов они для этого также не имеют, поэтому данная проблема остается нерешенной.

Мной также было оценены конкуренты с использованием бальной системы оценки, им присваивалась баллы от 1 до 5 в зависимости от моих наблюдений и анализа отзывов потребителей. Коэффициент значимости был получен в результате опроса экспертов, занимающихся ремонтом. Результаты представлены в таблице Б2.

| Показатель | Леруа Мерлен | Касторама | К-Раута | Петрович | Оби | Максидом | К-т значимости |
|------------|--------------|-----------|---------|----------|-----|----------|----------------|
|------------|--------------|-----------|---------|----------|-----|----------|----------------|

| | | | | | | | |
|----------------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|
| Цена | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0,3 |
| Качество | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 0,2 |
| Внешний вид | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 0,1 |
| Обслуживание | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0,15 |
| Ассортимент | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 0,15 |
| Местоположение | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 0,1 |
| Итого | 4,15 | 3,7 | 3,4 | 3,6 | 2,85 | 3,5 | 1 |

Табл. Б2 Бальная оценка наиболее значимых конкурентов ООО «Максидом». Источник: составлено автором.

Как видно из таблиц, наиболее опасными конкурентами для Максидома являются Леруа Мерлен, Касторама и Петрович. Максидом уступает им в основном по показателям цены, внешнего вида, а выигрывает по показателю ассортимента. Оби и К-Раута имеют более низкую оценку, чем Максидом, в основном из-за их цены и качества обслуживания в случае Оби. Однако, несмотря на это, данная компания находится на 2-м месте по показателю оборота в России. Икея, указанная в таблице 2, также имела бы высокие оценки, потому что обладает достаточно широким рядом преимуществ, однако товарный ассортимент данного гипермаркета не во многом повторяет ассортимент Максидома, поэтому ее нельзя считать наиболее значимым конкурентом, но тем не менее, есть некоторые аспекты, которые можно перенять и использовать для улучшения имиджа Максидома. Далее следуют привести подробное описание Максидома для понимания текущей ситуации.

Описание текущего состояния гипермаркетов ООО «Максидом» и вынесение предложений по их модификации.

Одним из наиболее отличительных факторов торгового зала Максидома является скудное освещение. Известно, что освещение оказывает сильное влияние на человеческий организм⁵⁹ в т. ч. и на покупательский выбор, поэтому этот фактор является важным. Основным цветом в Максидоме является серый, там практически нет ярких акцентов, привлекающих внимание потребителей. Основная информация об акциях размещена на нескольких баннерах подвешенных слишком высоко, чтобы их можно было легко заметить, а также на листах А4, прикрепленных к стеллажам. Зоны оперативного хранения ничем не оборудованы (для сравнения, в других магазинах на них имеется пояснительная информация о товарах, способствующая увеличению вероятности покупательского выбора). Информация о широком спектре предоставляемых услуг в зале практически нигде не размещена, закассовая зона также имеет несовременный вид. Гипермаркет не имеет плана для навигации покупателя, что создает множество холодных зон, товары размещены нелогично. Это все способствует тому, что основными покупателями являются немолодые и пожилые люди, как было указано выше, а не семьи, как хотелось бы владельцам гипермаркета.

Как можно увидеть в таблицах Б1 и Б2 многие гипермаркеты также обладают широким ассортиментом, поэтому для позиционирования в конкурентной среде необходимо

⁵⁹ Иоффе К. И. Биологическое влияние видимого света на организм человека // Светотехника и электроэнергетика, 2008. №3. – С. 21–29.

выделить еще какой-либо фактор. Я предложила сделать акцент на том, что Максидом является российской компанией, так как большинство компаний являются зарубежными. Наша страна имеет ряд отличительных положительных свойств, которые также можно выгодно обыграть в имидже гипермаркета. Это должны быть какие-то культурные и положительные ассоциации, например, широта русской души, гостеприимство, щедрость. Я считаю, что это привлечет дополнительных потребителей и эффектно выделит гипермаркет на общем фоне. Более подробной информации о выборе, модернизации имиджа и вынесенных мной предложениях предоставить не могу, т. к. это является коммерческой тайной.

Таким образом, можно выделить следующие моменты, которые необходимо изменить во внешнем виде гипермаркета:

- Ценники (они слишком невзрачные и ни о чем не говорят покупателям);
- Прочая информация в торговом зале (которая сейчас написана на листах А4 сплошным текстом в красной пластиковой рамке);
- Количество рекламных объявлений и информации об акциях, проходящих в гипермаркете;
- Освещение;
- Отсутствие сопутствующих товаров рядом с основными;
- Внешний вид персонала и стоек информации;
- Добавление тематически изображений и изображений для детей;
- Добавление пояснений к некоторым товарам, которые являются новыми для покупателей или, может быть, инновационными для ремонта;
- Модернизация кассовой зоны;
- Добавление плана магазина при входе и других средств ориентации в торговом зале;
- Использование зон около банкоматов (там всегда много людей, в том числе тех, которые зашли, чтобы воспользоваться только банкоматом);
- Вид здания снаружи;
- Витрины магазина.

Особенно бросилось в глаза практически полное отсутствие сопутствующих товаров рядом с остальными, в сравнении с другими гипермаркетами, так как известно, что кросс-селинг увеличивает размер и сумму среднего чека и не является сложно реализуемой задачей.

Доработка данных параметров, на мой взгляд, способствовало бы изменению целевой аудитории гипермаркета. Я вижу новую целевую аудиторию следующим образом: молодые люди, которые создают свою собственную семью и желают обустроить свой дом по своему вкусу. Они активны, хорошо образованы, вежливы, уверены в себе, имеют средний или выше среднего доход, уже обзавелись собственной семьей либо собираются это сделать, поэтому они будут посещать Максидом вместе. Они любят свою страну и верят, что вместе мы

сможем сделать ее лучше. Это новое поколение людей, которые не плывут по течению, подчиняясь окружающей действительности, сетуя на государство, а сами творят свою судьбу и строят свой дом и свою жизнь по своим собственным законам.

Также в процессе прохождения практики мной были вынесены конкретные предложения о виде изображений внутри гипермаркета, слоганы для расположения потребителей и увеличения их лояльности, предложения об изменении внешнего вида зоны оперативного хранения и пр. Можно сказать, что одним из важных инструментов при модернизации гипермаркета является использования его поставщиков для оформления стеллажей и полок, т. к. это дешевле, чем оформлять их своими силами.

Приложение В.
Бухгалтерский баланс ООО «Максидом» за 2013 г.

| Наименование показателя | Код | 31 | На 31 декабря | На 31 декабря |
|--|------|------------|---------------|---------------|
| | | декабр | | |
| | | На _____ | 0 2 | 0 11 |
| | | я | 0 2 | 0 11 |
| | | _____ | г. | г. |
| | | 0 13 | г. | г. |
| АКТИВ | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 97 | 110 | 122 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | | | |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | | | |
| Материальные поисковые активы | 1140 | | | |
| Основные средства | 1150 | 3 436 714 | 3 571 142 | 3 460 650 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | | | |
| Финансовые вложения | 1170 | 5 403 951 | 3 043 141 | 2 815 433 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 16 282 | 14 862 | 14 146 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 778 358 | 311 185 | 31 576 |
| Итого по разделу I | 1100 | 9 635 402 | 6 940 440 | 6 321 927 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 1 036 051 | 948 809 | 1 328 346 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 144 794 | 88 924 | 18 931 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 949 092 | 488 639 | 377 697 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 870 000 | 1 427 517 | 1 404 213 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 712 682 | 1 488 425 | 583 219 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | | | |
| Итого по разделу II | 1200 | 3 712 619 | 4 442 314 | 3 712 406 |
| БАЛАНС | 1600 | 13 348 021 | 11 382 754 | 10 034 333 |

| Наименование показателя | Код | На 31 декабря 20 13 г. | На 31 декабря 20 12 г. | На 31 декабря 20 11 г. |
|--|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ПАССИВ | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 100 | 100 | 100 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | (0) | (0) | (0) |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | | | |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | | | |
| Резервный капитал | 1360 | | | |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 4 666 374 | 3 898 409 | 3 065 894 |
| Итого по разделу III | 1300 | 4 666 474 | 3 898 509 | 3 065 994 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1410 | | | 946 007 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 52 458 | 54 923 | 57 541 |
| Оценочные обязательства | 1430 | | | |
| Прочие обязательства | 1450 | | | |
| Итого по разделу IV | 1400 | 52 458 | 54 923 | 1 003 548 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1510 | | | |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 8 570 055 | 7 378 475 | 5 918 173 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | | 8 | 23 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 59 034 | 50 839 | 46 595 |
| Прочие обязательства | 1550 | | | |
| Итого по разделу V | 1500 | 8 629 089 | 7 429 322 | 5 964 791 |
| БАЛАНС | 1700 | 13 348 021 | 11 382 754 | 10 034 333 |

Приложение Г.

Отчет о финансовых результатах ООО «Максидом» за 2013 г.

| Наименование показателя | Код | За <u> </u> год 20 <u>13</u> г. | За <u> </u> год 20 <u>12</u> г. |
|---|------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Выручка | 2110 | 16 074 696 | 15 760 097 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (13833550) | (13866286) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 2 241 146 | 1 893 811 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (1593069) | (1406558) |
| Управленческие расходы | 2220 | (362641) | (346499) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 285 436 | 140 754 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 305 236 | 244 264 |
| Проценты к уплате | 2330 | (0) | (4598) |
| Прочие доходы | 2340 | 1 921 419 | 1 718 231 |
| Прочие расходы | 2350 | (919475) | (1039122) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 1 592 616 | 1 059 529 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (328536) | (227161) |
| в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 6 128 | 11 920 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 2 465 | 2 618 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 1 420 | 717 |
| Прочее | 2460 | | -3 188 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 1 267 965 | 832 515 |