

© Воробьева А.Р., 2016

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

На организацию постоянное воздействие оказывают внешние и внутренние факторы среды, игнорирование которых способно оказать негативное влияние на деятельность компании. Способность предприятия не только сглаживать последствия воздействия неблагоприятных факторов, но и действовать проактивно, то есть предотвращать развитие кризисных ситуаций, позволяет компании снизить риск потерь от возникших угроз. Анализ фирмы со стороны как финансовой, так и маркетинговой позволяет увидеть угрозы для компании, а также ее недостатки, которые могут стать предпосылками развития кризисных ситуаций.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, кассовый разрыв.

Современный мир характеризуется нестабильной и быстро изменяющейся внешней средой, в условиях которой компании так или иначе вынуждены принимать решения относительно своей будущей деятельности. Изменения курсов валют, мировые финансовые кризисы, стихийные бедствия, а также политические решения и государственное участие оказывают прямое или косвенное влияние на любую организацию. В таких условиях менеджмент организаций не только должен принимать взвешенные и обоснованные решения, но и делать это быстро.

Часто решения принимаются в условиях неопределенности и недостатка информации, что несет в себе неизбежный риск. Однако очевидно, что игнорирование внешних факторов воздействия или внутренних проблем, способно вызвать еще большие проблемы, например, кризис в организации, а это грозит потерями, как финансовыми, так и трудовыми. Накопление проблем и отсутствие методов борьбы с ними может привести в наихудшем варианте развития событий к банкротству организации.

Если же компания может не только побороть кризис, но и уделить достаточное внимание предпосылкам развития кризиса, значит, она уже способна подстроиться к новым условиям существования на рынке, а также использовать свои сильные стороны и открывшиеся возможности против возникших угроз для улучшения показателей деятельности. Важно понимать, что наступающий кризис не всегда обозначает снижение оборотов или увеличение текучести кадров, ведь, как правило, изменяющаяся ситуация дает толчок к развитию и позволяет раскрыть скрытый потенциал организации.

Для борьбы с кризисом и его предпосылками важно уметь не только распознавать кризис, но также и предкризисное состояние, а именно анализировать причины и факторы сложившихся ситуаций в целях успешной разработки антикризисной стратегии, в соответствии с которой

будут предприняты соответствующие меры профилактики.

Таким образом, целью данной работы является описание современных способов борьбы с предкризисным состоянием в организации. В данной работе будет сделан акцент на финансовую составляющую кризиса, а точнее на его одну из предпосылок — кассовый разрыв. В связи с этим можно выделить следующие задачи: определение понятия «кризис», описание разновидностей кризиса, его возможных причин, описание состояние компании, выбранной в качестве примера, обсуждение возникающих на ее пути предпосылок кризиса, а также предложение способов борьбы с существующими проблемами.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что описание кризисных предпосылок ООО «АрхиМЕД», а также возможных методов борьбы с ними проводится впервые. Более того, обсуждаемые проблемы могут быть использованы и другими предприятиями, поскольку проблема кассового разрыва достаточно распространена в условиях экономического мирового кризиса [6].

Изучая понятие «кризис», можно выделить несколько определений данного термина. Под кризисом можно понимать процесс изменения, разрушения устоявшихся структуры связей и отношений. Разрешением кризисной ситуации в организации может стать либо реорганизация структуры связей, либо ликвидация предприятия [11].

Существует немало классификаций кризиса. В данной работе мы рассмотрим классификацию на основе причин возникновения кризисных ситуаций. В соответствии с теорией антикризисного управления выделяются следующие разновидности кризиса [9]:

- технологический (устаревание оборудования, некачественная продукция в связи с неразвитой технологией)
- финансовый (нерациональное использование финансовых средств и неэффективное управление оборотным капиталом)

- информационный (неверно отображаемая и воспринимаемая информация)
- социально-управленческий (конфликты между работниками и администрацией)
- организационный (неверно распределенные полномочия)

Причины возникновения кризиса можно разделить на две основные группы: внешние факторы и внутренние. К внешним факторам можно отнести все, что касается организации извне, например, появление конкурента, рост инфляции, государственное регулирование, политические изменения и прочее [2]. К внутренним причинам возникновения кризиса относятся: неверно выстроенные отношения с партнерами, неэффективный менеджмент или негибкость системы управленческого учета. К внутренним факторам относятся те причины, которые вызваны внутренней деятельностью компании [8].

Под влиянием внешних или внутренних факторов возникают кризисы, которые можно обнаружить в симптомах — характеристиках какого-либо показателя, который отражает состояние и развитие компании. К таким симптомам можно отнести снижение объемов продаж, уменьшение денежных средств на счетах организации или их чрезмерное увеличение, рост просроченной дебиторской задолженности [5].

Как говорилось ранее, в данной работе мы рассмотрим более подробно финансовый кризис, а именно его предпосылки на примере ООО «АрхиМЕД». Компания создана в июне 2010 года и занимается оптовой торговлей медицинскими расходными материалами и медицинским оборудованием на территории Иркутска и Иркутской области. Основными потребителями являются государственные медицинские учреждения: больницы, диспансеры, госпитали, поликлиники. Некоторую часть клиентов составляют и частные клиники. В компании работает 15 человек, среди которых есть менеджеры по продажам, менеджеры по закупу и кладовщики.

Для более точного отображения текущего состояния предприятия предлагается изучить его как финансовую составляющую, так и маркетинговую. При проведении финансового анализа используется расчет коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности [12]. Для этого были рассчитаны такие показатели как: структура активов организации, финансовая устойчивость компании, коэффициенты ликвидности и рентабельности.

Активы организации за весь период увеличились на 20,3 %, а собственный капитал увеличился еще в большей степени — в 3,8 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует

рассматривать как положительный фактор. За анализируемый период (с 31.12.2012 по 31.12.2014) имело место очень сильное — с 0,1 до 0,32 — повышение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. На 31.12.2014 коэффициент демонстрирует значение, вполне соответствующее нормальному. В течение всего проанализированного периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укладывался в установленный норматив.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. В 2014 году значение коэффициента финансовой устойчивости значительно увеличилось на 0,56 и составило 0,7. Это значение практически соответствует норме, в сравнении с предыдущим периодом, что говорит о гораздо меньшей зависимости от внешних источников финансирования в краткосрочном периоде.

Анализ ликвидности показывает, как предприятие может погасить свою краткосрочную кредиторскую задолженность за счет реализации оборотных (текущих) активов. На 31.12.2014 коэффициент текущей ликвидности имеет значение, соответствующее норме (3,6 при нормативном значении 2). При этом в течение анализируемого периода (с 31.12.2012 по 31.12.2014) коэффициент вырос на 2,48. Это означает, что у ООО «АрхиМЕД» достаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства и погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Годовая выручка за период с 01.01.2014 по 31.12.2014 составила 55 792 тыс. руб. Годовая выручка за весь анализируемый период стремительно выросла (на 21 383 тыс. руб., или на 62 %). В свою очередь совокупный финансовый результат также вырос: в период с 2013 по 2014 год чистая прибыль увеличилась на 51 %

Целью анализа рентабельности является оценка способности предприятия приносить доход на вложенный в предприятие капитал [7]. За период 01.01.2014–31.12.2014 организация получила прибыль, как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности. Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВИТ) к выручке организации, за последний год составила 4,5 %.

Деловая активность анализируется методом расчета показателей оборачиваемости, характеризующих скорость использования предприятием имеющегося остатка оборотных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности [3].

В динамике все коэффициенты деловой активности увеличиваются, а период оборота снижается, что является благоприятным фактором. Ускорение оборачиваемости оборотных средств

ведет к высвобождению оборотных активов предприятия из оборота. Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности отражает улучшение платежной дисциплины покупателей, то есть своевременное погашение покупателями задолженности перед предприятием, а увеличение оборачиваемости кредиторской задолженности свидетельствует об ускорении погашения текущих обязательств организации перед кредиторами [4]. Хотя коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, разница между ними в последнем периоде минимально сократилась.

По проведенному анализу можно сделать выводы относительно важнейших показателей

финансового положения и результатов деятельности ООО «АрхиМЕД» за два последних года. Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеют положительные значения. Таким образом, проведенный финансовый анализ ООО «АрхиМЕД» характеризует компанию как устойчивую с финансовой точки зрения, так как она стабильно развивается, увеличивает обороты деятельности и преумножает прибыль.

Теперь рассмотрим компанию со стороны маркетинга. В рамках маркетингового исследования была заполнена таблица SWOT-анализа.

| | Возможности: | Угрозы: |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение рынка сбыта • Рост квалификации сотрудников • Банкротство и уход с рынка компаний-конкурентов в связи с нестабильной экономической ситуацией • Расширение сфер деятельности • Переманивание клиентов конкурентов | <ul style="list-style-type: none"> • Сокращение инвестирования государственных учреждений • Появление новых конкурентов • Усиление позиций имеющихся конкурентов • Неблагоприятная экономическая ситуация • Изменение курса валют • Большая подверженность изменениям в законодательстве |
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комплексный подход • Индивидуальный подход • Широкий ассортимент • Новые технологии в области медицины • Служба логистики | <p>Стратегия при сопоставлении сильных сторон и возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стать основным поставщиком товаров медицинского назначения • Разработка стратегии расширения рынка • Снижение цен в сравнении с конкурентами | <p>Стратегия при сопоставлении сильных сторон и угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение цен за счет увеличения объемов • Разработка новых каналов сбыта |
| <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Маленькая доля рынка • Ручная сборка товара • Небольшой оборот компании | <p>Стратегия при сопоставлении слабых сторон и возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение цен за счет увеличения объемов • Реорганизация экономических служб • Осуществление разработки и проведение рекламной компании собственными силами • Расширение ассортимента в соответствии с запросами покупателей | <p>Стратегия при сопоставлении слабых сторон и угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ ситуации с возможными решениями: • Проработка проекта • Закрытие проекта • Стимулирование персонала • Привлечение персонала к исследованию запросов покупателей |

К сильным сторонам ООО «АрхиМЕД» относятся:

- комплексный подход. ООО «АрхиМЕД» оказывает полный комплекс услуг связанных с обеспечением лечебных учреждений необходимыми материалами и оборудованием, в том числе: консультации клиентов, выбор из нескольких альтернативных вариантов, осуществление поставки, монтаж и запуск сложного оборудования, обучение пользователей, гарантийное и постгарантийное техническое обслуживание;

- индивидуальный подход. Для ООО «АрхиМЕД» любое желание клиента является законом. Возможны любые изменения, даже на стадии отгрузки. Также менеджеры организации соглашаются на возврат продукции по каким-либо причинам от покупателя. Эти условия помогают клиентам лояльнее относиться к ООО «АрхиМЕД» и рассчитывать на определенные привилегии;

- широкий ассортимент. Существует широкий выбор современного оборудования и расходных материалов для всех направлений медицины.

- новые технологии в области медицины. ООО «АрхиМЕД» активно внедряет инновационные технологии, позволяющие оказывать услуги принципиально нового уровня: оптимизирующие труд специалистов лечебно-профилактических учреждений и повышающие эффективность лечебного процесса. Это помогает занять определенную нишу на рынке товаров медицинского назначения;

- служба логистики. ООО «АрхиМЕД» осуществляет своевременную доставку продукции до заказчика посредством автотранспорта компании. На складе в наличии имеется более 70 % позиций расходных материалов из предлагаемого компанией прайс-листа.

Слабые стороны ООО «АрхиМЕД»:

- небольшая доля рынка. Рынок товаров медицинского назначения это не только продажа расходных материалов, но и продажа оборудования и различного специфичного товара, на который формируется определенный спрос. Также у других компаний-конкурентов уже есть наработанные схемы работы с поставщиками, что подразумевает дополнительные скидки и определенные преимущества;

- ручная сборка товара. На данном этапе у ООО «АрхиМЕД» не автоматизированный склад, что вызывает определенные проблемы, такие как ошибки сотрудников склада или пересортицу товара. Все это приводит к потере доверия у клиента;

- небольшой оборот компании. Обороты ООО «АрхиМЕД» пока маленькие, поэтому закупать товар большими партиями не представляется возможным. Покупая товар маленькими партиями организация не получает скидку от поставщиков, и

соответственно цена на товар получается более высокой нежели у конкурентов.

В качестве возможностей компании выступают:

- увеличение рынка сбыта. Компания может занять ниши в сфере торговли медицинскими материалами, например дезинфицирующие средства или инновационные материалы.

- рост квалификации сотрудников. Тренинги и обучение будут мотивировать сотрудников на рост, а также обучать их новым техникам продаж.

- банкротство и уход с рынка компаний-конкурентов в связи с нестабильной экономической ситуацией увеличит занимаемую на рынке долю.

- расширение сфер деятельности позволит диверсификацию продукции, найти на рынке нишу.

- переманивание клиентов конкурентов увеличит рынок сбыта и объемы продаж.

Из угроз стоит отметить:

- Сокращение инвестирования государственных учреждений. Основную долю финансирования медицинских государственных учреждений все же обеспечивает государство. В случае самостоятельного финансирования со стороны больниц возможна замена товара более дешевыми аналогами, что скажется на прибыли организации.

- Появление новых конкурентов может помешать росту продаж.

- Усиление позиций имеющихся конкурентов не позволит увеличить долю рынка, создать особые отношения с партнерами.

- Неблагоприятная экономическая ситуация заставит компании вроде «АрхиМЕД» «отбирать» тендеры, то есть не позволит участвовать во всех возможных конкурсах из-за невозможности профинансировать сделку.

- Изменение курса валют сократит прибыль компании и уменьшит рентабельность сделок.

- Большая подверженность изменениям в законодательстве грозит неспособностью подстроиться под изменения в законе или нарушением регламента закупок медицинских государственных учреждений.

Проведенный анализ позволили сделать вывод о том, что у компании есть потенциал развития, который можно раскрыть, устранив слабые стороны и воспользовавшись имеющимися возможностями. Таким образом, для ООО «АрхиМЕД» возможны следующие рекомендации:

- Усиление слабых сторон:

- увеличить количество каналов сбыта, применять новые технологии в продатехнике продажах;

- автоматизировать склад для уменьшения допущения вероятности ошибок и ускорения процесса выдачи продукции;

- повысить квалификацию сотрудников.

- Использование возможностей:
 - Повышать качество обслуживания при поставке товара, привлекать новых клиентов, сводя на минимум их общение с конкурентами компании;
 - разработать стратегию расширения рынка, доли сбыта на рынке
- Устранение угроз:
 - разработать стратегии по преодолению неблагоприятных экономических и политических ситуаций;
 - усилить собственные позиции перед конкурентами.

По проведенному анализу можно сделать вывод, что компания ООО «АрхиМЕД» занимает устойчивые позиции на рынке торговли медицинскими изделиями, также имеет сильные стороны и стремится устранить все слабые позиции.

Несмотря на то, что результаты проведенных исследований весьма положительно характеризуют ООО «АрхиМЕД», основываясь на внешние и внутренние факторы влияния на ООО «АрхиМЕД», на характеристики партнеров, можно выделить следующие предпосылки кризиса:

- сокращение инвестирования государственных медицинских учреждений.

В условиях сложившейся в 2014–2015 годах политической ситуации, а также экономического кризиса в России, возник недостаток денежных средств в государственном бюджете, который страна была вынуждена каким-либо образом компенсировать. Совместно с поиском денежных средств попутно было решено сокращать размер расходной части бюджета страны. Под уменьшение финансирования попали многие статьи бюджета, в том числе и здравоохранение.

В сложившейся тенденции оптимизации затрат на медицину происходит снижение бюджетов государственных медицинских учреждений. В результате этого, руководство больниц вынуждено сокращать затраты на покупку медицинского оборудования и расходных материалов, что в свою очередь прямым образом влияет на деятельность торгующих организаций, таких как ООО «АрхиМЕД».

Конечно же, Россия, как и любая другая страна, так или иначе, будет поддерживать здравоохранение, и государственные больницы не останутся без финансирования. Однако в имеющихся обстоятельствах размер обеспечения сокращается, в то время как затраты на производство и продажу продукции не меняются, а в некоторых случаях даже увеличиваются. В итоге маржа производственных и торгующих компаний сокращается. Компании не всегда могут компенсировать свои затраты на продвижение и доставку товара.

Таким образом, основной угрозой данной предпосылки кризиса является снижение прибыли организации. Поскольку прибыль компании является одним из инструментов развития и расширения деятельности ООО «АрхиМЕД», сокращении финансового результата приведет в лучшем случае к приостановке роста оборотов компании, а в худшем к их сокращению, и, как следствие, уменьшению объемов сбыта и потери доли рынка;

- недостаток оборотных средств в связи с кассовым разрывом.

Бизнес в сфере продаж медицинских материалов устроен таким образом, что компании-поставщики товаров в государственные медицинские учреждения, такие как ООО «АрхиМЕД», работают с клиентами по отсрочке платежа, а с поставщиками в основном по предоплате.

Отсрочка платежа предоставляется клиентам в связи с условиями государственных закупок, а также системой обязательного медицинского страхования. Российское законодательство предусматривает страхование для физических лиц, согласно которому организации обязаны регистрироваться в качестве страхователей, а внебюджетные фонды в качестве страховщиков по предоставлению страхового обеспечения физическим лицам при наступлении страхового случая. Иначе говоря, любая организация является плательщиком отчислений с заработной платы сотрудников в фонд обязательного медицинского страхования.

Ранее при получении денежных средств от компаний-работодателей фонд перечислял государственным лечебным учреждениям аванс на закупку необходимых расходных материалов и оборудования в размере 70 % от суммы закупа. Наступивший кризис заставил государство пересмотреть условия оплаты материалов, что сказалось на размере аванса. Теперь фонд медицинского страхования перечисляет больницам и поликлиникам только 25 % аванса.

Это, в свою очередь, крупно сказалось на платежеспособности клиентов государственных медицинских учреждениях, поскольку единственный источник денежных средств для них — это фонд медицинского страхования. Таким образом, торгующие организации вроде ООО «АрхиМЕД» стали получать меньше денежных средств в качестве предоплаты от клиентов, а также сместились сроки оплаты за отгруженные товары.

Более того, поставщики в условиях кризиса ужесточили условия оплаты товара. Большая часть партнеров теперь запрашивает стопроцентную предоплату за продукцию, в противном случае, она не будет отгружена. В целом, выходит, что компания вынуждена изыскивать средства на закупку товара, поскольку только малая часть поступает в качестве аванса. Также удлинятся

сроки, в течение которых поступит оплата за отгруженный покупателем товар.

Наибольшим риском в такой ситуации может быть отсутствие денежных средств у компании на закупку товара по новым договорам поставки, оплату труда и на прочие приоритетные затраты. Другими словами, предприятие, оставшись без денежных средств в обороте, может лишиться выручки, а затем и прибыли, что, в конечном счете, приведет к банкротству.

Помимо этого, существует еще одна проблема — рост свободных складских остатков. Нерациональное управление оборотными средствами приводит к их застаиванию в неиспользуемых и бесполезных активах, что снижает ликвидность организации, и, следовательно, ее прибыльность. Эффективность использования оборотных средств во многом определяет возможность компании ликвидировать кассовые разрывы, иметь страховой резерв средств на экстренные случаи, а также инвестировать.

С другой стороны, такая компания как ООО «АрхиМЕД» должна поддерживать минимальные складские запасы на случай, если клиенту понадобится срочно получить какой-либо ходовой товар. Если процессы размещения, сохранения и преумножения оборотных средств нарушены, значит организация снижает свою рентабельность и ликвидность. Таким образом, необходимо найти минимальный запас товара, который следует держать на складе и поддерживать данный уровень, распродавая залежи. Прибыльность предприятия должна увеличиваться с одновременным сокращением стоимости капитала.

Под финансовым кризисом в организации принято понимать нехватку денег, возникновение убытков, сокращение рентабельности, отсутствие собственных денежных средств, а также неплатежеспособность. Описанные предпосылки развития кризиса еще не являются проблемой как таковой, однако их своевременное предотвращение способно обезопасить организацию от вероятных убытков и вступления в развитую стадию кризиса.

Способами борьбы с описанными предпосылками могут стать: активная работа с партнерами, поиск альтернативных способов финансирования и высвобождение складских запасов.

Получение скидки от поставщика — это стратегия отдела закупок, которая должна соответствовать целям компании. Программа получения скидок может осуществляться следующими методами: получение товара от поставщика на особых условиях посредством выхода на владельцев или руководителей компании-поставщика, получения скидки на определенную продукцию, составляющую основную долю оборота, получение скидки от включения дополнительных позиций или заключение долгосрочных контрактов.

Компания может, к примеру, ввести в ассортимент новые позиции, что позволит ООО «АрхиМЕД» получить дополнительные скидки на остальную продукцию конкретного поставщика. В то же время партнер также преследует определенные цели, например: увеличение представленности товара на рынке, что влияет на цену акций компании-производителя. Подобная методика является взаимовыгодной, как для поставщика, которому обеспечиваются гарантии сбыта, так и для организации, которая получает взамен дополнительные скидки.

Второй метод снижения издержек деятельности ООО «АрхиМЕД» это снижение процентной ставки по кредиту, и, соответственно уменьшение количества денежных средств, отдаваемых банку. В связи с тем, что Центральный банк, пытаясь укрепить курс рубля по отношению к мировой валюте и снизить уровень инфляции, повысил ключевую ставку в декабре 2014 года, то и коммерческий банк, обслуживающий ООО «АрхиМЕД», повысил ставку по кредитному договору на несколько пунктов, а именно с 12,5 до 19 процентов годовых. Но 6 мая 2015 года Центральный банк снизил ставку до 12,5 %, однако коммерческий банк, в отношении ООО «АрхиМЕД», свою ставку процента по кредиту не снизил. В связи с этим программа снижения процентов по кредиту предполагает изменение кредитного договора с условием снижения процентной ставки и увеличением лимита по кредиту.

Таким образом, достигается удовлетворенность двух сторон договора, для банка это увеличение суммы лимита, соответственно больший доход, а для ООО «АрхиМЕД» это снижение процентной ставки. Лимит и процентную ставку, как правило, самостоятельно рассчитывает банк. Лимит кредитования не должен быть превышен или занижен, поскольку в первом случае заемщик может обанкротиться, а во втором не получит выгоды от кредитного продукта в полной мере. Определение лимита кредитования является одним из инструментов управления кредитным портфелем, целью которого является обеспечение оптимального уровня рисков. Более того, ускоряются процессы принятия решения по отдельным кредитным операциям в рамках установленного лимита [1].

Лимит кредитования рассчитывается как доля от стоимости обеспечения — оговоренного актива заемщика. Актив предоставляется заемщиком, оценивается независимой оценочной компанией, после чего банк оценивает лимит кредитования по вышеприведенной формуле. Выбор актива заемщика, гарантирующего возмещение убытков от невозврата кредита, зависит от выбора банком способа обеспечения кредита [13]. В случае ООО «АрхиМЕД», компания предоставила актив, коэффициент лимитирования составил 70 %.

Недостаток данного метода оценки лимита заключается в том, что не существует точного способа оценки коэффициента лимитирования, и он рассчитывается экспертным методом. При этом не учитывается один из важных параметров кредитования — сроки, на которые компания берет кредит [1]. Они, в свою очередь, также определяются экспертным методом.

Главным достоинством метода определения лимита является его простота. Он является единственным возможным методом для условий, так как банк не имеет исторических данных о стоимости обеспечения заемщика, а располагает только информацией о текущей стоимости обеспечения [14]. Таким образом, при увеличении лимита, планируется просить банк о снижении процентной ставки по кредиту до 14,5 % годовых.

Еще одним методом борьбы с предкризисным состоянием является работа с персоналом. Изменения в схеме мотивации позволяет решить еще одну проблему — нерациональное увеличение складских запасов. Разработка системы мотивации менеджеров по продажам очень важна, так как от сотрудников требуется максимально возможная отдача для роста прибыли предприятия. Данная стратегия предполагает, что доход менеджеров по продажам будет состоять лишь на 20 тысяч рублей из ежемесячной зарплаты. Остальной доход формируется из переменной части, включающей несколько составляющих:

а) премия за выполнение своего плана продаж. В противном случае, при выполнении плана менее 90 % торговому менеджеру будет выплачиваться лишь стандартный оклад;

б) лишение премии (полностью либо частично) за крупный возврат продукции. При возврате товара общей стоимостью более 2 % от количества продаж, менеджер лишается премии. Исключением являются лишь новые товары;

в) премия за выполнение специальных задач. Такие задачи могут включать продвижение нового товара либо линейки услуг, расширение количества точек сбыта и прочее;

г) перепады спроса и продаж в разные сезоны. Заработок в высокий сезон у работника в 1.5–2 раза превышает доходы за остальной период. В межсезонье следует привязывать бонусы не к продажам, а к другим задачам менеджера — поиск новых потенциальных точек сбыта, введение нового товара в ассортимент магазина, который уже является действующим партнером;

д) распродажа складских остатков. Так как менеджер по закупу не всегда угадывает с количеством заказываемого товара, на складе может залежаться какая-либо продукция. Таким образом, за продажей складских остатков, менеджеру по продажам будет полагаться премия в 5 % от стоимости сделки.

Основной угрозой от недостатка оборотных средств, вызванного кассовыми разрывами,

является отсутствие у организации денежных средств на финансирование текущей деятельности и на заключение новых договоров поставки. Все представленные меры должны в итоге привести к росту доли организации на рынке товаров медицинского назначения и, соответственно, к увеличению прибыли.

Постоянно изменяющиеся условия внешней среды, вызванные различными политическими, экономическими и социальными факторами, прямо или косвенно влияют на деятельность любой организации вне зависимости от того, насколько долго она существует, и какие бизнес-процессы в ней построены. Конечно же, та компания, которая хотела бы преодолеть данные изменения во внешней среде и продолжить свое существование, вынуждена реагировать на них, и желательно проактивно.

Помимо этого, сама компания является постоянно меняющимся объектом, где все процессы происходят взаимосвязано и в любом случае влияют на развитие деятельности. Внутренняя среда, также как и внешняя, при недостаточном внимании к ее изменениям способна породить серьезные проблемы. Все сферы деятельности компании, включая кадры, финансы и взаимоотношения с клиентами, подвержены периодическому возникновению проблем, которые при несвоевременном их решении могут нанести урон стабильному положению компании.

Так или иначе, у организации есть только два выхода: либо приспособиться к факторам внешней и внутренней среды, попробовав, например, направить изменения в выгодную для себя сторону, а может просто минимизировать вероятные риски, либо завершить свое существования по причине неспособности подстроиться к новым условиям. Таким образом, все появляющиеся предпосылки к развитию кризиса побуждают компанию к действиям, которые, в конечном счете, должны показать организации новый путь к развитию и процветанию.

Таким образом, применение предложенных стратегий позволит организации не только не попасть в кризисную ситуацию, но и расширить деятельность и получать дополнительный доход. ■

1. Антикризисное управление теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М. Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.

2. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.

3. Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов.– Новосибирск, 2010. – 346 с.

4. Валиуллин Р.Р. Кризисные явления: экспресс-диагностика : некоторые аспекты экспресс-диагностики кризисных явлений на предприятии и в регионе // Рос. предпринимательство. – 2009. – № 3, вып. 1. – С. 16-21.

5. Зайнчковская Т.С. Анализ внешних и внутренних причин кризиса организации и диагностика её циклического развития // Вестн. Алтайского гос. аграрного ун-та. – 2013. – № 9 (107). – С. 139-143.

6. Кац И. Антикризисное управление предприятием/ Кац И. // Проблемы теории и практики управления.— 2013.— N2.— С. 15-21.

7. Луговнина С.М. Антикризисное управление: диагностика кризиса предприятия : учеб. пособие / С.М. Луговнина. – Мин. образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Марийск. гос. техн. ун-т. – Йошкар-Ола : МарГТУ, 2006. – 91 с

8. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

9. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 680с.

10. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротчаева; под ред. проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2009. – 224с.

11. Финансы и кредит : науч.-практ. и теорет. журн. – М.: Финансы и кредит, 2013.

12. Чечевицина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чечевицина, И.Н. Чуев. – 4 – е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2004. – 351 с. – (Учебное пособие). – ISBN 5-94798-381-8.

13. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет. – М. : РИОР, 1996. – 176с. – ISBN 5-86225-131-6.

14. Штейкина М.В. Диагностика кризисного состояния коммерческих организаций : инструментарий идентификации кризисного состояния коммерческих организаций при проведении антикризисного финансового менеджмента // Рос. предпринимательство. – 2011. – № 4, вып. 1. – С. 81-84.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Антикризисное управление теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М. Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.

Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов.– Новосибирск, 2010. – 346 с.

Валиуллин Р.Р. Кризисные явления: экспресс-диагностика: некоторые аспекты экспресс-диагностики кризисных явлений на предприятии и в регионе // Рос. предпринимательство. – 2009. – № 3, вып. 1. – С. 16-21.

Зайнчковская Т.С. Анализ внешних и внутренних причин кризиса организации и диагностика её циклического развития // Вестн. Алтайского гос. аграрного ун-та. – 2013. – № 9 (107). – С. 139-143.

Кац И. Антикризисное управление предприятием / Кац И. // Проблемы теории и практики управления.– 2013.– N2.– С. 15-21.

Луговнина С.М. Антикризисное управление: диагностика кризиса предприятия: учеб. пособие / С.М. Луговнина. – Мин. образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Марийск. гос. техн. ун-т. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2006. – 91с.

Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 495с.

Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 680с.

Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротчаева; под ред. проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2009. – 224с.

Финансы и кредит: науч.-практ. и теорет. журн. – М. : Финансы и кредит, 2013.

Чечевицина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чечевицина, И.Н. Чуев. – 4 – е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2004. – 351с. – (Учебное пособие). – ISBN 5-94798-381-8.

Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет. – М. : РИОР, 1996. – 176 с. – ISBN 5-86225-131-6.

Штейкина М. В. Диагностика кризисного состояния коммерческих организаций : инструментарий идентификации кризисного состояния коммерческих организаций при проведении антикризисного финансового менеджмента // Рос. предпринимательство. – 2011. – № 4, вып. 1. – С. 81-84.

Crisis management in the case of archimed llc

© Vorobyeva A.R., 2016

Organizations are permanently effected by external and internal factors of environment, which, if being disregarded, could have a negative impact on companies. Business's ability not only to smooth the effects of unfavorable factors, but also to act proactively, which means to prevent the development of crisis situations, enables enterprises to reduce risks of losses arising from external threats and weaknesses. Analysis of a company on the part of both financial and marketing fields affords us to cognize threats to the company as well as firm's shortcomings, which can be a precursor of crisis situations.

Key words: crisis, crisis management, cash shortage.
