

Реализация политики экспансии в условиях экономического кризиса

Воробьёва А.В., магистрант, Российский университет кооперации

Аннотация. Экономический кризис – явление, безусловно, негативное. Однако, как и большинство глобальных процессов, у кризиса есть и позитивная сторона, заключающаяся в дестабилизации ситуации и появлении новых возможностей. В настоящей статье рассматриваются методы экспансивной антикризисной политики коммерческого предприятия в условиях нестабильности экономики.

Ключевые слова: макроэкономическая нестабильность, антикризисная политика, экспансия.

Economic crisis response. Expansionary policy of a company

Vorobyova A.V., candidate for a master's degree, Russian University of Cooperation

Abstract. The phenomenon of economic crisis is certainly a negative one. However, just like most global processes, the crisis has also a positive side: destabilization of the situation give rise to new opportunities. This article examines methods of expansive anti-crisis policy of a commercial enterprise in the unstable economy.

Key words: macroeconomic uncertainty, turnaround strategy, expansion strategy.

Основными тенденциями социально-экономического развития в Российской Федерации во второй половине 2014-2015 гг. стали снижение бизнес-определенности, а также темпов роста ВВП, высокий рост инфляции и

другие кризисные явления¹, финансовая устойчивость отечественных и зарубежных предприятий существенно пошатнулась, результаты работы ухудшились, деловая активность снизилась. Существующие макроэкономические условия детерминируют необходимость оказания влияния на финансовые результаты хозяйствующих субъектов путем преобразования схем их работы, призванных увеличивать отдачу и рентабельность вне зависимости от внешней среды.

Пути корректировки и управления финансовыми результатами в условиях кризиса на рынке и в экономике в целом должны основываться, в первую очередь, на внутренней ситуации каждой компании, на оптимизации затрат и снижении рисков. Крупные компании с большими внутренними резервами могут запускать программы экспансии, однако, в данных условиях необходимо полностью осознавать необходимость планирования своих действий в соответствии с условиями кризиса, не забывая о необходимости четко соизмерять свои возможности и проектами.

Вне зависимости от приоритетных черт стратегии компании в условиях экономического кризиса – мероприятий «выживания» или «агрессивного роста», первоочередной задачей становится управление капиталом и обязательствами. Так, в первую очередь необходимо:

- проведение структурного и качественного анализа активов предприятия и его издержек;
- избавление от неэффективных и нерентабельных активов (продажа, ликвидация, сдача в аренду и т.п.);
- увеличение собственного капитала;
- сокращение зависимости от краткосрочного заемного капитала;
- работа по оптимизации портфелей продукции и услуг;
- уменьшение издержек.

¹Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognnoz/20150216> (дата обращения: 19.11.2015).

Выявление неэффективных активов, расходов, сотрудников хозяйствующего субъекта – первый шаг на пути к увеличению уровня рентабельности и доходности.

Вторым шагом является их оптимизация или реструктуризация, при необходимости – ликвидация. На основе проведенного ранее анализа могут приниматься решения об отказе от активов неиспользуемых или не обеспечивающих достаточный уровень доходности, повышении эффективности использования оставшихся активов. Ниже представлен ряд возможных оптимизационных решений:

- полный или частичный возврат долгосрочных финансовых вложений;
- продажа или ликвидация устаревшего, неэксплуатируемого оборудования;
- передача в аренду не находящихся в эксплуатации основных средств или основных средств, эксплуатирующихся на условиях низкой доходности;
- рассмотрение возможностей применения схем возвратного лизинга;
- аренда основных средств вместо их приобретения;
- аутсорсинг обслуживания;
- кооперация с хозяйствующими субъектами в вопросе совместного осуществления инвестиций.

В случае, если финансово-экономическое состояние хозяйствующего субъекта в условиях обострения макроэкономической ситуации может быть оценено как хорошее, рентабельность инвестированного капитала и деловая активность высоки, а менеджмент обладает достаточным уровнем квалификации и мотивации, в условиях кризиса могут быть реализованы программы по завоеванию новых перспективных рынков как за счет органического роста, так и за счет стратегий слияния и поглощения, программы по расширению производственной деятельности и наращиванию стоимости.

Пути реализации этих программ могут лежать как в появлении новых перспективных ниш, так и в «освобождении» старых за счет ухода конкурентов с рынка. Помимо этого, в условиях ослабления экономики и удешевления национальной валюты появляются возможности наращивания экспорта ввиду повышения конкурентоспособности продукции на иностранных рынках, а также появляются возможности импортозамещения, ввиду понижения конкурентоспособности импортируемой продукции. Ниже представлены инструменты реализации вышеозначенных целей.

1. Получение преимущества в ценообразовании за счет преимущества по издержкам – инструмент, позволяющий занять положение ценового лидера на рынке по отношению к импорт-ориентированным конкурентам. Фактор цены играет немаловажную роль как на потребительском рынке, так и на рынке государственного заказа. Однако, реализация данного преимущества возможна лишь при наличии достаточных производственных мощностей, а также уровня качества производства, способного конкурировать с замещаемыми иностранными товарами.

2. Сотрудничество с иностранными производителями в вопросе локализации производства. Сотрудничество может заключаться как в предоставлении площадей под производство продукции иностранного партнера и собственно услуг производства, так и в содействии по ряду бизнес-функций, представительстве и т.п. Несомненно, данная возможность существует и в условиях стабильной экономической ситуации, однако условия кризиса экономики являются стимулом для иностранных производителей локализовать производство, получая возможность сохранить и в перспективе нарастить свое присутствие на рынке, преодолевая тенденции импортозамещения.

3. Внедрение технологий переработки, ректификации – работа в направлении импортозамещения сырья.

4. Оптимизация продуктового портфеля и бизнес-направлений в соответствии с качественными и количественными изменениями спроса и предложения на рынке, с учетом рентабельности и маржинальности различных

видов продукции, результатами исследования структуры хозяйственного портфеля, рыночной позиции (матрицы ABC-XYZ, БКГ, МакКинси, ADL).

5. Избирательное инвестирование в перспективные сегменты и рынки.

6. Оптимизация структуры капитала в соответствии с задачами, в том числе привлечение дополнительных финансовых ресурсов. В условиях кризиса, источниками таких ресурсов чаще всего становятся собственники и учредители.

Можно отметить, что многие отечественные компании успешно реализуют экспансивную стратегию в современных условиях. Так, по данным неаудированного промежуточного консолидированного отчета ПАО «Магнит» – крупнейшего российского продуктового ритейлера, за 1 полугодие 2015 года группа увеличила торговые площади на 21% и выручку на 30,3% по сравнению с результатами сопоставимого периода предыдущего года¹. По результатам 9 месяцев 2015 года прирост торговых площадей составил 24,89% и прирост выручки – 27,23%.

Часто в ходе реализации политики экспансии происходит снижение рентабельности активов, эффективности использования и увеличение их объема. В случае Группы компаний «Магнит» «золотое правило» экономики (формула 1) по результатам первого полугодия 2015 года было нарушено (формула 2)²:

$$T_{бп} > T_{р} > T_{к} > 100 \%, \quad (1)$$

где $T_{бп}$ – темп прироста прибыли по балансу;

$T_{р}$ – темп прироста объема реализации;

$T_{к}$ – темп роста основного и оборотного капитала.

$$79,72\% > 79,41\% < 105,02\% > 100 \% \quad (2)$$

¹ Промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ir.magnit.com/financial-reports-rus/>

² При рассмотрении результатов группы в национальной валюте

Однако, несмотря на то, что темп прироста капитала значительно превышает темп прироста финансовых результатов, нельзя не отметить рост показателей EBITDA на 32,97%, EBIT на 37,38%, чистой прибыли на 28,78% в первом полугодии 2015 года по отношению к первому полугодью 2014 года (при сопоставлении результата в национальной валюте).

Важно отметить, что в связи с существенным ослаблением экономики России и национальной валюты произошло существенное падение финансовых результатов по консолидированной отчетности МСФО в долларах США. Данный факт, вкуче с агрессивным ростом сети, ростом доходов и деловой активности, говорит о том, что в данной ситуации политика экспансии стала частичной компенсацией валютных потерь акционеров. В случае отказа от реализации данной стратегии стоимость группы, а также доходы акционеров бы значительно снизились.

Кризис в экономике – это не только проблема, но и новые возможности. Приведенный пример развития группы «Магнит» дает основания полагать, что к моменту выхода из кризиса, в стране произойдет существенная консолидация рынка за счет нарастания ключевых игроков, умело пользующихся открывающимися возможностями.

Стратегии экспансии за счет поглощений также активно реализуются в 2015 году. К примеру, в сентябре 2015 года группа «Яндекс» выкупила перспективный стартап «Едадил», в основе которого лежит игра на изменении рынка продовольственных товаров, в частности «передел» целевой аудитории крупнейших сетей за счет маркетинговой политики.

«Для того, чтобы страна стала по-настоящему рыночной, мы должны пройти три полноценных кризиса»¹ – таково мнение Сергея Иванова, президента корпорации «Девелопмент-Юг», экспансивно противодействующей макроэкономической нестабильности. Кризис 2014-2015 года – третий. Он

¹ Экспансия как ответ на падение продаж. 24.08.2015 [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://expert.ru/south/2015/35/ekspansiya-kak-otvet-na-padenie-prodazh/> (дата обращения 28.11.2015)

меняет связи, восприятие, финансовую сферу, социально-экономическую сферу.

Кризис – это изменения. А потому пассионарность, гибкость, активность и оптимизм являются залогом эффективной реализации новых возможностей, которые кризис нам предоставляет.

Библиографический список

1. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л: Эльга, 2011. 768 с.

2. Винслав Ю., Козенкова Т. Экономическое поведение предприятий: результаты анализа, факторы стабилизации и роста // «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». 2014. №1. С. 192- 197. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.risk-online.ru/archive/2014/1/RISK_01-2014_SCR.pdf (дата обращения: 19.11.2015).

3. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/20150216> (дата обращения: 19.11.2015).

4. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/resources/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e/1-Прогноз+на+2016-2018+годы.pdf> (дата обращения: 19.11.2015).

5. Промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ir.magnit.com/financial-reports-rus/>

6. Экспансия как ответ на падение продаж. 24.08.2015 [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://expert.ru/south/2015/35/ekspansiya-kak-otvet-na-padenie-prodazh/> (дата обращения 28.11.2015)