

# РЫНОК ТОВАРОВ И УСЛУГ

**М. В. Сорокина**

докт. экон. наук, профессор Института промышленного маркетинга, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

## РИТЕЙЛ: СТРУКТУРНЫЕ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Ритейл относится к сферам деятельности, наиболее остро реагирующим на кризисные явления в экономике. Падение покупательского спроса населения существенно замедляет оборачиваемость денежных средств и их распределение по всем каналам, включая инвестиционные. В этих условиях целесообразно уделять больше внимания управленческому инструментарию мобильной адаптации бизнеса к внезапным изменениям условий функционирования и прежде всего — инструментам структурной мобильности, снижающим риски неоправданных инвестиций и активизирующим использование кадрового потенциала организации. В условиях падения платежеспособного спроса населения актуальными являются также клиентоориентированные стратегии и управленческие технологии, направленные на оптимизацию затрат. Цель данной статьи — раскрыть возможности вышеперечисленных компонентов управленческого инструментария в условиях стагнации рынка торговых услуг.

### **Экономическая нестабильность как катализатор структурной адаптации**

В первом полугодии 2016 г. реальные доходы жителей нашей страны снизились на 5% (Социально-экономическое..., 2016, с. 180). Индекс потребительских цен составил 107,8% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года, что лишь на 0,7 процентных пункта ниже аналогичного показателя 2015 г. (Социально-экономическое..., 2016, с. 126). Продолжается давление факторов, тормозящих развитие любой сферы предпринимательства: роста стоимости потребительских кредитов и ужесточения требований к их получению, роста закупочных цен, ставок арендной платы и т. д. Все это неизбежно приводит к снижению продаж розничных компаний: в первом полугодии 2016 г. они упали на 5,7% по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года. В 2015 г. величина такого падения составила 10% по сравнению с 2014 г. (Социально-экономическое..., 2016, с. 83). Положение усугубляется специфическими для отрасли факторами длительной стагнации — высокой потребностью отрасли в кредитных ресурсах, продовольственных контрсанкциях и работой в условиях импортозамещения. По результатам опросов руководителей розничной торговли, более 60% предприятий сталкиваются с трудностями, обусловленными кризисными явлениями в экономике (<http://spb.hh.ru/article/16594>). Происходит постепенное сжатие рынка торговых услуг: в первом полугодии 2016 г. число официально ликвидированных организаций (в расчете на 1000) было на 9,1 больше, чем зарегистрированных (Социально-экономическое..., 2016, с. 124).

Кризис меняет покупательское поведение. Происходят сдвиги в структуре спроса, цена становится одним из решающих факторов выбора торгового предприятия,

растет доля бюджетных покупок, отложенный спрос. Покупатели более прагматично подходят к выбору товаров, снизилась доля импульсивных покупок, сокращается количество позиций в чеке. В начале 2016 г. в целом по стране средняя величина чека сократилась более чем на 1,5% по сравнению с предыдущим годом.

Неопределенность экономической ситуации и низкая степень ее предсказуемости обуславливают настороженное отношение предпринимателей к экстенсивным схемам нивелирования потерь в доходах. Нарастивание торговых площадей, вложений в основные фонды становится достаточно рискованным. Не могут способствовать увеличению доходности рост торговых надбавок, агрессивное стимулирование продаж, экономия на работе с ассортиментом, качеством товаров, пренебрежение требованиям конкурентоспособного сервиса. Выживаемость организации в кризисных условиях все в большей степени зависит от ее способности реализовывать эффективные программы лояльности клиентов. Крайне важной становится способность бизнеса оперативно идентифицировать возникающие угрозы и вырабатывать адекватные механизмы их нейтрализации. Своеобразный иммунный ответ компании формируется благодаря созданию комплексной системы адаптационного стратегического инструментария (АСИ), синергия взаимодействия элементов которой служит источником роста эффективности.

Одним из эффективных инструментов реализации интеграционного механизма АСИ являются мобильные организации, использующие инновационные управленческие технологии. Мобильная организация представляет собой коммерчески обособленную социально-экономическую систему, элементы которой способны в режиме реального времени фиксировать и передавать информацию об изменениях внешней и внутренней среды организации, вырабатывать адекватные механизмы АСИ и эффективно их реализовывать. Организационное проектирование мобильных организаций — творческий процесс, направляющей которого в условиях борьбы за покупателя может быть концепция цепочки создания клиентской ценности.

### **Цепочка создания клиентской ценности как основа формирования конкурентного преимущества**

Эффективным инструментом сохранения оборотов розничного предприятия в условиях падения платежеспособного спроса являются технологии привлечения и удержания клиентов, в основе которых лежит формирование конкурентного ценностного предложения. В конце XX в. М. Портер ввел понятие цепочки формирования стоимости и предложил использовать его при разработке организационной структуры (Портер, 2006, с. 102). Предложенная Портером концепция объясняет природу формирования конкурентного преимущества бизнеса. Под созданной для потребителя стоимостью он понимает сумму, «которую покупатели готовы заплатить за предлагаемый компанией продукт» (Портер, 2006, с. 73). Цепочка создания стоимости состоит «из видов деятельности по созданию стоимости и прибыли или наценки» (там же, с. 73). Портеровская система создания стоимости имеет входной уровень, представленный продуктами, являющимися исходным звеном для создания корпоративной стоимостной цепочки. Продукт компании является конечным звеном цепочки стоимости, создаваемой для потребителя.

Конкурентное преимущество фирмы М. Портер рассматривает как результат различных видов деятельности, направленных на создание продукта компании. «Каждый из этих видов деятельности может способствовать установлению конкурентной позиции фирмы в отношении издержек или создать основу для

дифференциации» (Портер, 2006, с. 67). Конкурентные преимущества получает та компания, которая осуществляет стратегически важные виды деятельности с меньшими затратами или более эффективно, чем конкуренты (Портер, 2006, с. 68). Методология Портера может быть использована в организационном дизайне, определяемом звеньями цепочки создания клиентской ценности (далее — ЦСКЦ).

В условиях кризиса конкурентные преимущества получает та розничная компания, которая наиболее удачно формирует характеристики предлагаемого продукта путем интеграции видов деятельности компаний, участвующих в создании клиентской ценности. Под продуктом здесь понимается совокупность потребительских характеристик товаров и услуг, реализуемых ритейлом.

Совокупная клиентская ценность продукта ритейла включает внешний и внутренний компоненты. Первый создается соответствующими ЦСКЦ компаний, участвующих в создании совокупного продукта, реализуемого ритейлом: поставщиков (производителей, оптовых торговых компаний), логистических компаний, товарных и функциональных аутсорсеров и т. д. Второй формируется ЦСКЦ самой розничной компании (Бауер, 2014; Армстронг, 2008).

Таким образом, совокупная клиентская ценность продукта ритейла имеет две составляющие. Первая создается поставщиками товаров и услуг, отвечающих требованиям целевого рынка. Поставщики формируют клиентскую ценность в области функциональных характеристик, качества, сохранности, комплексности, своевременности поставки и продвижения товаров. Вторая составляющая создается самим торговым предприятием, предоставляющим услуги по реализации товара. Причем в условиях сокращения спроса вторая составляющая является определяющим фактором дифференциации компании на рынке торговых услуг и формирования ее конкурентоспособности.

Схематическое изображение цепочки создания совокупной клиентской ценности продукта ритейла представлено на рис. 1.

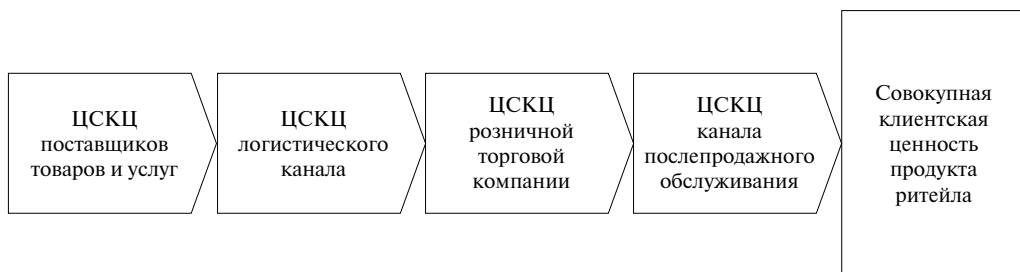


Рис. 1. Цепочка создания совокупной клиентской ценности ритейла

Розничная торговая компания, непосредственно взаимодействующая с покупателем, является координатором создания совокупной клиентской ценности продукта ритейла. ЦСКЦ формируются из отдельных звеньев соответствующих цепочек. От способности ритейла выстраивать эффективную структуру звеньев ЦСКЦ зависит его выживаемость в условиях кризиса.

Анализ потребительского рынка позволил выделить пять составляющих клиентской ценности продукта крупнейших ритейлеров Санкт-Петербурга:

- сам товар, его потребительские характеристики, их соответствие сложившимся и формирующимся стандартам потребления;
- цена предложения товара и услуги, соотношение цены и качества, условия оплаты, система скидок и проч.;
- сервисное обслуживание — структура и уровень предоставляемых услуг, соответствующие заявленным сервисным стандартам обслуживания (качество

обслуживания, время, затрачиваемое клиентом на поиск и приобретение покупки, условия возврата товара, послепродажное обслуживание, структура дополнительных услуг и проч.);

- имидж, бренд компании как гаранта ведения социально ответственного бизнеса (организационная культура, ориентированная на клиента, имидж ответственного работодателя, гарантии безопасности товара и условий приобретения покупки, благотворительная деятельность и проч.);
- информационные коммуникации — гарантия полноты и достоверности предоставляемой производителем информации о товаре и услугах.

Перечисленные составляющие взаимодополняют друг друга. Задача ритейла — соединить их в предлагаемом клиенту продукте в востребованном покупателем соотношении. Этому будет способствовать выстраивание эффективной организационной структуры.

Эффективная организационная структура отражает звенья ЦСКЦ, способствует их функционированию с максимальной результативностью и поддерживает менеджмент, выстраиваемый с позиций клиент-центрического подхода. Его основой является менеджмент отношений с клиентами (*customer relationship management* — CRM). Это означает, что ключевые позиции в структуре организации занимают функции, связанные с определением параметров лояльности клиента предприятию и их оценкой. Стратегическое дифференцирование конструируется в области создания и предложения уникальной клиентской ценности, удовлетворение которой будет способствовать снижению оттока клиентов и их удержанию. Подбор обеспечивающих управленческих технологий осуществляется с учетом их эффективности в кризисных условиях функционирования (Минцберг, 2002).

Поскольку набор звеньев ЦСКЦ быстро меняется, то основными требованиями структурных решений являются мобильность и экономичность.

### **Схемы структурной мобильности в системе антикризисного управления**

Структурная мобильность представляет собой свойство организации быстро реагировать на рыночные запросы. Она достигается путем сочетания различных модификаций структур, способных с наименьшими затратами быстро изменять количество и размер структурных единиц, набор и характер реализуемых внешних и внутренних функций. Организационные схемы, обладающие такими свойствами, объединяет понятие «мягкие организационные структуры».

Мягкая организационная структура (*soft structure*) представляет собой гибкое образование, в котором отсутствует четкое распределение должностных функций и обязанностей, закрепленное в соответствующих регламентах. Это обеспечивает гибкость в распределении работ в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды организации. В нестабильных средах задачи, возникающие в процессе взаимодействия сотрудников, постоянно меняются, что требует мягкого подхода к определению полномочий и ответственности персонала за результаты в определенных сферах деятельности, а не за процедуры их достижения. Это возможно в условиях перехода от индивидуальных к групповым формам взаимодействия персонала, наиболее востребованным в условиях кризиса (Деминг, 2014, с. 32). Предусматривается также особый характер взаимодействия персонала по вертикали (в форме консультаций, а не подчинения) и по горизонтали — в форме сотрудничества — источника внутригрупповой синергии.

Мягкие организационные структуры предусматривают особый подход к распределению властных полномочий, наделяющий правом принимать коллегиальные

решения не отдельных должностных лиц, а мобильные группы работников в зоне их ответственности. Под зоной ответственности в данном случае понимается направление деятельности, ориентированное на создание уникальных способностей структурных образований создавать устойчивые конкурентные преимущества на привлекательных рынках. Деятельность мобильных групп поддерживается специфическими инструментами стимулирования. Формами реализации мягких структур являются органические структуры, возможности которых в сфере ритейла в полной мере не используются.

Примером экспериментирования в области организационного дизайна являются матричные структуры. Этот тип структуры востребован в условиях сжатых сроков создания собственных торговых марок, внедрения инноваций в области ассортимента, услуг, торговых технологий, освоения новых целевых рынков и трансформаций действующих, т. е. там, где требуется быстрая реакция на динамичную конъюнктуру рынка. Матричные структуры являются организационной формой интрапренерства, создавая мощные стимулы для эффективного взаимодействия участников проектов.

Вариантом построения организаций являются виртуальные структуры, функционирующие на основе современных информационных технологий, включающих электронные средства связи и телекоммуникаций. Суть структуры — проектирование сети делового сотрудничества на основе распределения совокупности взаимосвязанных функций, закрепляемых за конкретными исполнителями в соответствии с заключаемыми договорами. Организационная схема включает интегратора, определяющего и координирующего реализацию функций, и исполнителей — организации, рабочие группы или отдельных специалистов, функционирующих в соответствии с целями группового взаимодействия. Виртуальные структуры являются высокомобильными образованиями за счет способности быстро менять набор исполнителей по мере возникновения новых функций или их ликвидации. Механизм взаимодействия способствует существенному сокращению организационных затрат, что является крайне важным для сохранения конкурентоспособности в сложных экономических условиях. Взаимодействие строится на принципах доверия, высокой ответственности и компетентности.

Развитием форм эффективного группового взаимодействия в ритейле являются командные структуры. Автономные рабочие группы формируются с учетом ЦСКЦ. Они создаются на каждом уровне управления и возглавляются освобожденным руководителем. Таким образом поддерживается единство стратегического замысла. Группы характеризуют способность быстро реализовывать рыночные возможности и самостоятельность принятия решений по конкретному направлению, ориентированному на потребности рынка.

Примером использования командной структуры является крупнейший в США продавец бакалейных товаров из натуральных продуктов *Whole Foods Market, Inc.* Каждый магазин является автономным центром прибыли, структура которого представлена десятью самоуправляемыми командами, специализирующимися на реализации торговых технологий от закупки до послепродажного обслуживания в рамках определенных товарных групп. Руководители каждой команды — лидеры первого уровня назначаются руководством. Они образуют команду магазина, состоящую из руководителей второго уровня. Ее лидер — руководитель магазина входит в состав команды руководителей магазинов, возглавляемой региональным президентом. Команда региональных президентов состоит из шести руководителей, образуя команду высшего руководства, возглавляемую президентом компании. Такая структура позволяет оперативно разворачивать любое направление

деятельности, обеспечивая необходимую в условиях кризиса диверсификацию. В то же время она поддерживает единое стратегическое видение бизнеса и реализует преимущества командной работы.

Развитие форм группового взаимодействия представлено новыми организационными схемами, примером которых являются модульные организационные структуры. Модульная структура применима в торговых компаниях, структура которых призвана непосредственно поддерживать создание совокупного продукта, отвечающего клиентской ценности целевого рынка. В торговле прообразом такой структуры являются торгово-развлекательные комплексы, объединяющие в одном здании предприятия розничной торговли, кафе, бары, кинотеатры, боулинг и проч. Услуги участников взаимодействия представляют собой поддерживающие друг друга модули, синергия которых формирует дополнительную клиентскую ценность. В рамках концепции ЦСКЦ сторонние организации выступают в качестве модулей, участвующих в создании совокупной клиентской ценности и специализирующихся на производстве товаров и услуг, отвечающих стратегическому позиционированию бизнеса координатора. Крупные торговые компании имеют возможность включать в модульные структуры диверсифицированные виды собственной предпринимательской деятельности, осуществляемой отдельными центрами прибыли. Примером может служить производство товаров под собственными торговыми марками (*private labels*), доля которых в товарообороте ритейлеров существенно ниже, чем в европейских странах. Модульные структуры являются источником важных преимуществ работы компании в условиях кризиса. Они позволяют эффективно регулировать производство и поставки с учетом требований целевого рынка, способствуют снижению стоимости товаров, расширяют возможности контроля качества и проч.

Подбор модулей, участвующих в создании образа компании, осуществляется с учетом составляющих ЦСКЦ, в получении которой заинтересован клиент в данном месте и в данное время. Дополнительным преимуществом такой структуры является ее мобильность за счет возможности быстро менять состав модулей совокупной клиентской ценности в соответствии с изменениями предпочтений покупателей или возникновением новых рыночных перспектив.

Новой для ритейла формой построения организации является «организация без границ» (*bound aryless organization*) — особая форма организационной структуры, не имеющая четко выраженной совокупности линейных и функциональных подразделений, границы которых сдерживают взаимодействие персонала. В «организации без границ» схема организационной структуры не определяется, отсутствуют командные цепочки и нормы управляемости, горизонтальные, вертикальные и внешние границы компании, характерные для традиционной структуры. Отделы заменены командами нередко с антрепризной формой организации, предусматривающей подбор его участников не только из числа специалистов торговой компании, но и различных организаций, заинтересованных в эффективном решении поставленной задачи.

Команды наделяются полномочиями по принятию решений в рамках отдельных бизнес-процессов. Их совокупность представляет единую команду компании. В команды объединяются сотрудники компании и ключевые субъекты внешнего взаимодействия: поставщики, клиенты и специалисты, которые реализуют обеспечивающие и консультационные функции. Например, группы, отвечающие за поставку и реализацию определенной товарной категории, могут включать представителей производителей, байеров определенной товарной специализации, мерчендайзеров, менеджеров по закупкам, маркетологов, дизайнеров, категорийных

менеджеров распределительных центров, менеджеров, управляющих запасами, координирующих поставки со склада в магазины, функциональных и операционных менеджеров самих магазинов и проч. Сами команды и их структуры обладают гибкостью, могут быстро перестраиваться, так как функции участников взаимодействия жестко не закреплены.

На практике рассмотренные варианты построения организационных структур часто образуют структурные модели *mixed*. Их суть заключается в том, что в определенный тип модели вводятся элементы других типовых моделей для придания структурной композиции определенных свойств, поддерживающих стратегию организации. В структурной модели *mixed* используются разные подходы к построению и взаимодействию частей организации, которые принимают ту форму, которая в наибольшей степени соответствует условиям ее функционирования. Неоднозначной может быть также степень децентрализации различных частей организации, что обеспечивает адекватную реакцию на требования внешней среды. Такой подход к структурному проектированию служит своеобразным абрисом стратегического позиционирования бизнеса и поддерживает его конкурентоспособность в условиях кризисной ситуации на рынке. Эффективность функционирования структурных образований поддерживается децентрализованными схемами бюджетирования и внедрением инновационных моделей стимулирования группового взаимодействия.

### **Аутсорсинговые и франчайзинговые схемы в функционировании мобильных организаций**

В условиях кризиса снижение риска предпринимательской деятельности достигается за счет минимизации материальных и трудовых ресурсов компании. Речь идет об использовании различных форм взаимодействия бизнеса, позволяющих, с одной стороны, сохранить масштабы деятельности, с другой — минимизировать потери в результате снижения рентабельности. Риск развития бизнеса путем расширения торговых площадей, наращивания материальных активов делает актуальными активизацию аутсорсинговых и франчайзинговых схем. Данные формы предпринимательской активности достаточно хорошо вписываются в концепцию ЦСКЦ, а их эффективность поддерживается адекватными управленческими технологиями.

Аутсорсинг открывает возможности привлечения внешних ресурсов для решения быстро меняющегося набора задач функционирования предприятия и является важным источником адаптационного механизма компании. Система договоров на выполнение определенных видов работ, решение определенных задач между головной организацией и аутсорсерами поддерживает соответствие конъюнктуре рынка. В зависимости от ситуации число передаваемых на аутсорсинг функций может составлять от нескольких до полного их набора, востребованного в определенных условиях. Последний вариант имеет место в распределенных организациях, когда головная структура является координатором сети, передавая полномочия и ответственность за реализацию всех операций другим предприятиям-исполнителям. Такой подход чаще всего применим для торговли по почте, по каталогам, через коммерческие телевизионные каналы и программы, через глобальную компьютерную сеть Интернет и другие формы электронной торговли.

В ритейле перспективными являются все направления аутсорсинга: товарный аутсорсинг (передача сторонней организации части функций по реализации отдельных товаров или товарных групп); аутсорсинг бизнес-процессов (передача

организации-исполнителю одного или нескольких бизнес-процессов, включающих комплекс взаимосвязанных операций или задач, ориентированных на создание покупательской ценности); технологический аутсорсинг (передача аутсорсеру части штабных или консультационных функций, поддерживающих осуществление основной деятельности, — функций планирования, экономического анализа, маркетинга, рекламы, организации торгово-технологических процессов, HR-менеджмента); обеспечивающий аутсорсинг (передача аутсорсеру поддерживающих функций — логистики, бухгалтерского учета).

Мобильные организации, функционирующие на принципах аутсорсинга, обладают в условиях кризиса рядом важных преимуществ, к которым относятся:

1. Гибкость, достигаемая путем заключения контрактов с любыми предприятиями, обладающими нужными характеристиками, в соответствии с рыночной ситуацией, сложившейся на данный момент времени. Безболезненным является и уход с бесперспективных рынков. Дополнительную гибкость интегратору придает возможность иметь небольшой штат персонала и наличие условий для оперативного маневрирования ресурсами.

2. Рост качества реализации функций. Специализированная организация способна обеспечить современный уровень выполнения работ за счет использования передовых технологий, оборудования и специалистов высокого класса, что не по карману любой многофункциональной организации.

3. Возможность осуществлять крупномасштабную деятельность при небольшом штате работников.

4. Четко определяемые и легко планируемые затраты на осуществление специализированных видов деятельности, что повышает качество бюджетирования и обоснованность решений о целесообразности проведения тех или иных мероприятий.

5. Снижение удельных затрат в рамках определенного соотношении цены и качества предоставляемых услуг.

Недостатки аутсорсинга сглаживаются за счет формирования партнерских отношений с учетом корпоративной идеологии головной организации, ее организационной культуры на основе устойчивых партнерских отношений, жесткой договорной дисциплины и доверия.

Современные аутсорсинговые проекты используют различные варианты схем, среди которых достаточно перспективными в сфере торговли являются инсорсинг и совместный аутсорсинг. Инсорсинг предусматривает выполнение сторонних заказов при наличии у предприятия свободных торговых площадей, складских помещений, неполной загруженности транспортных средств и мощности оборудования. Он предполагает также предоставление другим торговым организациям услуг по внедрению новых торговых и информационных технологий, программного обеспечения и проч. Совместный аутсорсинг (*co-outsourcing*) предполагает включение в решение задач аутсорсера ресурсов и возможностей заказчика. Его значение возрастает в условиях продуктовых контрсанкций. В рамках диверсификации предпринимательской деятельности совместный аутсорсинг является перспективной формой участия торговых компаний и сельхозпроизводителей, например фермерских хозяйств, в реализации программ импортозамещения. В этом варианте стороны становятся полноценными партнерами.

Для эффективного сотрудничества в рамках совместного аутсорсинга серьезной задачей является выбор партнера по взаимодействию. Для этого оцениваются не только затраты на работу с более выгодными партнерами, но и качество, сроки, надежность ее исполнения. Схемы взаимодействия должны быть адаптивными, обеспечивающими



оперативное решение возникающих проблем и полное взаимопонимание. Вариантом их организационного воплощения могут быть модульные структуры.

Франчайинг — еще одна форма взаимодействия, преимущества которой возрастают в условиях кризиса. Франчайзинговой политики придерживаются многие российские торговые компании: *X5 RetailGroup*, «Копейка», «Седьмой Континент», «Патэрсон». В торговле используется товарный франчайзинг и франчайзинг бизнес-формата. В первом случае головное предприятие — франчайзер — в соответствии с договором коммерческой концессии предоставляет право другому предприятию — оператору (франчайзи) — осуществлять торговлю определенными товарами под своей торговой маркой; во втором случае предметом франшизы являются стандарты и правила ведения бизнеса.

Важным является сохранение франчайзером контроля над значимыми для него параметрами деятельности оператора. Тем самым достигается единство ее имиджевого стиля. Чаще всего контролируются цены, качество реализуемых товаров и услуг. Договорные отношения могут включать также передачу в аренду помещений, основных фондов, высвобождающихся при сокращении объемов деятельности. Целесообразным является включение оператора в систему целей, стратегий, стандартов, информационных потоков франчайзера, распределение части его функций. Для оператора актуальными являются возможность доступа к льготным кредитам, поручительство франчайзера при получении займов, низкие удельные затраты на оказание различного рода услуг, прежде всего связанных с обучением персонала, предоставлением юридических, рекламных и прочих услуг.

В условиях кризиса материнская компания имеет возможность:

- расширить географию рынков и сохранить масштабы деятельности;
- обеспечить продвижение бренда на новые рынки путем продажи франшизы региональным сетям или отдельным предприятиям, осуществляющим профильную деятельность;
- повысить адаптивность компании и снизить расходы за счет использования новых каналов сбыта, возможности открытия в короткие сроки новых магазинов без привлечения собственных средств, снизить расходы по содержанию помещений, использование торгово-оперативного и управленческого персонала, реализацию торгово-технологических процессов.

Для оператора важными являются возможность сократить издержки, активизировать продажи и привлекать дополнительных клиентов благодаря работе под маркой сетевой компании, гарантия обеспеченности товаром или технологиями. Франчайзинг способствует более высокой выживаемости малого предпринимательства в сложных экономических условиях. На плаву остается более 80% операторов и лишь 15% самостоятельных предприятий малого бизнеса (<http://laudator.ru/franchise/franchajzing-v-roznicnoy-torgovle.html>).

Следует иметь в виду, что отсутствие достаточного контроля над деятельностью франчайзи может привести к возникновению определенных проблем, обусловленных зависимостью репутации владельца франшизы от профессионализма участников франчайзинговых отношений. Имеет место риск размывания бренда. Во франчайзинговых схемах, как правило, недостаточно используются информационная база и опыт франчайзи в процессе улучшений. Возможно несоответствие товара и стандартов обслуживания требованиям новых рынков в результате недостаточной их изученности франчайзером. Потери могут быть связаны с конкуренцией между франчайзи, работающих на одних и тех же рынках. На практике существенный ущерб развитию франчайзинга может нанести использование его для сбыта не пользующихся спросом товаров. Острота вышеперечисленных

проблем может быть смягчена путем совершенствования организационных форм франчайзинговых отношений.

### Минимизация рисков на основе кадровых технологий

Риски неэффективного использования трудовых ресурсов торговой компании, возрастающие в условиях экономической неопределенности, минимизируются благодаря использованию кадровых технологий, способствующих росту производительности труда персонала, снижению кадровой составляющей затрат и внедрению различных схем персонал-маркетинга.

Среди многочисленных технологий в области организации и стимулирования труда персонала следует отметить наиболее перспективные, но недостаточно используемые отечественным ритейлом. Одной из них является интрапренерство (внутреннее предпринимательство) — прогрессивное направление организации предпринимательской деятельности торговой компании, активизирующее ее кадровый потенциал. Условием развития интрапренерства является создание руководством компании морально-психологических, организационных и экономических условий для генерирования предпринимательских идей и их реализации в интересах работника и предприятия. Интрапренерство реализуется в рамках адаптивных структур (прежде всего проектных и матричных), легко трансформирующихся с учетом новых задач и подходов. В классических схемах интрапренерства часть ресурсов, являющихся собственностью предприятия, с некоторыми ограничениями передается работнику или их группе в хозяйственное ведение на определенных условиях, что позволяет снизить предпринимательские риски.

В отечественном ритейле практически не используются организационные схемы интрапренерства, на уровне торгово-оперативного персонала представленные программами продвижения товара через стимулирование индивидуальных продаж конкретного товара конкретным работником. Примером может служить *VPI (Volume-Producing Item)* — программа «товарно-кураторского левериджа», реализуемая крупнейшей торговой компанией *Wal-Mart*. Работник, участвующий в программе, курирует реализацию товара, который, по его мнению, способен увеличить объемы продаж магазина. Он самостоятельно разрабатывает механизмы продвижения этого товара (внутреннюю рекламу, размещение товара и указателей в торговом зале, оформление витрин и торговых знаков, взаимодействие с покупателем и т. д.) и осуществляет его реализацию. Участники программы, курирующие различные товары, конкурируют между собой. Компания отслеживает объемы продаж и ежемесячно подводит итоги. По итогам работы за год выявляется победитель, деятельность которого стимулируется процентом от продаж, использованием различных форм нематериального поощрения. Подобные программы, помимо развития предпринимательской активности, формируют самостоятельность, способность мыслить творчески с коммерческих позиций, повышают профессионализм в области продвижения товара, мерчендайзинга, других торговых технологий. Рядовые сотрудники приобретают способность понимать интересы покупателей, ориентированы на повышение качества обслуживания. Использование перечисленных технологий позволяет сократить количество затратных схем, контролирующих поведение персонала, и задействовать внутреннюю мотивацию сотрудников (Имаи, 2014).

В условиях кризиса особое внимание уделяется управленческим технологиям снижения расходов на персонал, являющихся наиболее существенной статьей издержек торговой компании. В совокупности результаты их внедрения являются

достаточно существенным источником экономии. Среди таких технологий особая роль отводится кадровому бюджетированию, когда под контролем администрации находятся не только процессы планирования затрат на персонал на уровне структурных подразделений, но и исполнение бюджетов путем внедрения кадровых инноваций.

Определенное снижение затрат достигается переводом части специалистов компании на дистанционную работу, которая регулируется в настоящее время ТК РФ. Источником экономии в этом случае является сокращение затрат на аренду офисных помещений, расходов на оплату труда за счет сокращения транспортных расходов сотрудника, его расходов на питание, одежду и т. д. Сокращаются также затраты времени на перемещение работников в территориально распределенных организациях.

В настоящее время недостаточно используются и возможности фриланса, который эффективен в ритейле при оказании консультационных, рекламных, бухгалтерских, юридических, дизайнерских услуг и услуг, связанных с написанием текстов, в работе программистов, переводчиков, специалистов, участвующих в разработке управленческих продуктов и т. д. Эффективность фриланса возрастает с развитием современных информационных и банковских технологий, благодаря которым поиск заказчика, оформление договора, получение задания, передача результатов работы и ее оплата могут осуществляться в дистанционном режиме. Фриланс является инструментом мобильного изменения состава реализуемых функций, снижения затрат на их выполнение при сохранении качества работ. Дополнительная экономия достигается за счет сокращения социальных выплат — оплаты отпускных, больничных и т. д., снижаются расходы, связанные с организацией рабочих мест, использованием оборудования, арендой помещений и т. п., затраты на документооборот и отчетность.

Ряд проблем, с которыми сталкивается компания в условиях кризиса, удается решить использованием персонала, временно предоставляемого частными агентствами занятости или другими юридическими лицами, наделенными правом осуществлять этот вид деятельности. Прежде всего это снижение затрат, связанных с сокращением численности штатных сотрудников, минимизация социальной напряженности в трудовом коллективе и падение результативности труда, обусловленное неопределенностью положения работников компании в связи с возрастанием вероятности потери рабочего места и ожиданием предстоящих увольнений, снижение управленческих расходов в области набора и отбора персонала, реализация других функций персонал-маркетинга и кадровых программ, а также снижение издержек за счет экономии по налогам на ФОТ, так как расходы предприятия проводятся по статье «Развитие бизнеса», и проч. Одновременно появляется возможность сохранить ядро квалифицированных кадров, которое в период экономического подъема будет служить основой формирования кадрового потенциала компании. Такие формы использования временно предоставляемого персонала, как стафф-лизинг (*staff-leasing*), темп-лизинг (*temp-leasing*), аутстаффинг (*outstaffing*), являются важными инструментами антикризисного управления в развитых странах. В России их использование в настоящее время регулируется рядом статей ТК РФ (ст. 56.1, 53.1, 341.2, 341.3, 341.4). Снижению затрат на персонал и росту рентабельности способствует более широкое использование гибких форм занятости: работа на условиях неполного рабочего времени (ст. 93 ТК РФ), гибкие графики работы (ст. 102 ТК РФ) и т. д. Совершенствование кадровых технологий является внутренним ресурсом развития бизнеса в нестабильной ситуации и источником его развития в стратегической перспективе.

## Заключение

Инструментарий, позволяющий розничной торговой компании эффективно работать в условиях неопределенности, все еще недостаточно активно используется на практике. Между тем неопределенность свойственна рыночной экономике как в периоды рецессии, так и в годы подъема. В силу этого неблагоприятные рыночные факторы следует рассматривать не только как ограничения, сужающие предпринимательскую активность, но и как шанс развития способностей и квалификации менеджеров в непростых для бизнеса условиях. Испытанным средством сохранения устойчивых позиций на турбулентных рынках является формирование лояльности покупателя. Ввиду этого выживаемость и конкурентоспособность ритейла определяется сейчас его способностью формировать и координировать звенья цепочки создания дифференцированной клиентской ценности, определяющей характер взаимодействия всех заинтересованных структур. Переход розничной торговли на принципы работы мобильной организации представляет собой способ сделать это с наибольшей эффективностью. Отработка новых управленческих технологий, необходимых бизнесу для выживания в условиях нестабильности, создает основу для его роста в периоды экономического подъема.

## Источники

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб., 2008.

*Бауэр М.* Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией. М., 2014.

*Деминг Э.* Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М., 2014.

*Имаи М.* Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества. М., 2014.

*Миниберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2002.

*Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. 2-е изд. М., 2006.

Социально-экономическое положение России: январь — июнь 2016 года / Росстат. М., 2016.