

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Статья посвящена проблеме выбора стратегии принятия управленческих решений в условиях разрастающегося финансового кризиса. Предложена методология подхода к разработке и внедрению антикризисных стратегий с учетом особенностей развития современным украинскими предприятиями.

The Article is devoted the problem of choice of acceptance strategy of administrative decisions in the conditions of overgrowing financial crisis. Methodology of development and introduction of strategies against crisis is offered, taking into account the features of development modern the Ukrainian enterprises.

Ключевые слова: стратегия, управление предприятием, кризис.

Key words: strategy, management, crisis, enterprise.

Вступление. Изучение преобразования общества показало, что динамика экономического развития имеет не простой и линейный, а сложный и циклический характер. Вопросы о природе, типах, периодичности циклических колебаний представляли значительный интерес для ученых последние двести лет. Исследованием экономических кризисов занимались такие классики экономической теории, как Д. Рикардо, Ж. Сисмонди, У.Джевонс, К.Маркс, Ж.Сэй, У. Митчел, Й.Шумпетер, М.Туган-Барановский, Н.Кондратьев, Дж.Кейнс, А.Хансен, Р. Харрод и многие другие.

Эти вопросы и сейчас имеют важное значение для установления и уточнения методов влияния на экономическую динамику и конъюнктуру, выявления внешних причин кризиса для конкретных организаций. Тем более, что в настоящее время в мире в целом и в Украине в частности развивается сильнейший за последние полвека финансовый кризис. По мнению ведущих экспертов Всемирного Банка кризис еще не достиг своего апогея. Весь 2009 год мировая экономика будет адаптироваться к новым экономическим реалиям. В этих условиях выживут только те предприятия, которые быстро перестроят свою модель управления и начнут использовать кризис с выгодой для себя.

Постановка задачи. Основной целью исследования является определение особенностей антикризисного управления предприятием;

выделение наиболее приемлемых стратегий и технологии внедрения стратегии антикризисного управления на предприятии.

Методология. Теоретическую основу исследования составляет системный подход к анализу стратегии управления предприятием в условиях экономического кризиса. Методологическую основу составляют методы системного и сравнительного анализа, логического обобщения, элементы прогнозирования.

Результаты исследования. Кризис предприятия выражается в крайнем обострении противоречий в его управлении, структуре и организации, производственной и финансовой деятельности, что угрожает его устойчивости и жизнеспособности в процессе функционирования и развития в окружающей среде.

Комплекс средств и инструментов, направленных на решение совокупности проблем по выведению предприятия из кризисного положения, представляет собой систему антикризисного управления развитием предприятия.

Антикризисное управление является составной частью более широкого понятия «стратегическое управление». В управлении обычно выделяют четыре его обобщенные функции - планирование, организацию, мотивацию и контроль. В каждой из них, когда речь идет о стратегическом управлении, в большей или меньшей степени представлена стратегическая ориентация [4].

По своему содержанию антикризисное управление - это процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях или в ситуациях кризиса. Оно направлено на адаптацию деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей. Целью антикризисного управления является отказ от неперспективных и определение наиболее перспективных направлений деятельности предприятия, обеспечивающих его рост и развитие.

При разработке стратегии управления предприятием следует различать антикризисное и долгосрочное управление. Последнее основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать и на будущее. Это позволяет определить основные параметры долгосрочного плана, провести бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы плана. Сформированный таким образом долгосрочный план возможно разбить на более короткие промежутки времени: год, квартал, месяц. Однако эта исходная предпосылка о неизменности тенденций развития деловой окружающей среды была справедлива для эпохи массового производства и сбыта [6].

В современных условиях, характеризующихся быстрыми, зачастую непредсказуемыми изменениями среды, более приемлема идеология антикризисного управления, в основу которой положено предположение о невозможности с достаточной степенью точности предсказать долгосрочные тенденции. Именно турбулентность, нестабильность, и, соответственно, непредсказуемость факторов среды привели к появлению антикризисного управления как инструмента формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

В этой связи важно выделить сравнительные характеристики долгосрочного и антикризисного управления, которые приведены в табл. 1

Таблица 1

Сравнительная характеристика долгосрочного и антикризисного управления

Характеристика	Долгосрочное управление	Антикризисное управление
Цель	Рассчитать результаты деятельности на долгосрочный период и определить ресурсы	Обеспечить долговременные конкурентные преимущества предприятия
Главная задача	Максимизировать прибыль	Нейтрализовать угрозы и компенсировать слабые стороны, использовать возможности и сильные стороны
Способ достижения	Оптимальное использование ресурсов	Установление соответствия внутренней и внешней среды
Отношение к среде	Параметры среды – исходные данные для расчетов эффективности	Важнейший фактор для выбора стратегии управления
Критерии управления	Рентабельность	Устойчивость и готовность к изменениям
Отношение к персоналу	Один из ресурсов предприятия	Важнейший и определяющий ресурс

Антикризисное управление должно строиться на основе использования сбалансированных и обоснованных стратегий [4, 10]. Они должны отражать различные философские, процессуальные, поведенческие, результативные, структурные и другие аспекты деятельности предприятий. Наиболее общим для них является то, что стратегия определяет долгосрочный курс развития предприятия, способ достижения перспективных целей, которые предприятие ставит для себя в рамках выбранной политики.

Кризис предприятия возникает вследствие несоответствия его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь, в большинстве случаев обусловлено неверной стратегией,

неадекватной организацией бизнеса и слабым адаптированием к требованиям рынка.

Для определения соответствия деятельности предприятия в рыночных условиях целесообразно проводить исследование его стратегических позиций, что предполагает выделение, анализ и оценку стратегических зон хозяйствования, перспектив их развития. Стратегические зоны хозяйствования отражают конкретные сферы деятельности предприятия, определяемые потребностями рынка, технологией, потребителями, географическими районами продаж [1].

В современных условиях целесообразно использовать следующие стратегии антикризисного управления:

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем:
 - инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
 - концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.
2. Инвестирование с целью достижения лидерства путем:
 - развития сильных сторон предприятия;
 - укрепления слабых сторон предприятия.
3. Обеспечение выборочного роста путем:
 - специализации на основе сильных сторон деятельности;
 - поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
 - ухода с рынка при неблагоприятной ситуации.
4. Крупное инвестирование производства, направленное на:
 - модернизацию продуктовых линий;
 - повышение производительности труда;
 - снижение затрат.
5. Поддержание существующих направлений рыночной деятельности путем:
 - ухода с наименее привлекательных рыночных сегментов;
 - концентрации инвестиций в сегменты с большой прибыльностью и низким риском [3].
6. Ограниченное расширение деятельности путем:
 - активизации поиска путей расширения деятельности с минимальным риском;
 - минимизации инвестиции в рисковые направления деятельности.
7. Перефокусировка усилий для сохранения достигнутых позиций путем:
 - перенесения акцента на зарабатывание текущих денег [2];
 - концентрации на более привлекательных сегментах;
 - защиты сильных сторон деятельности.
8. Уход с рынка путем:

- распродажи товаров по выгодной цене;
- резкого снижения постоянных издержек.

Большинство предприятий Украины вследствие экономической, политической и финансовой нестабильности, из-за несовершенства рынков товаров и услуг, систем налогообложения и инвестирования находятся в критическом финансово-хозяйственном положении. При этом возможны два пути выхода из данной ситуации:

- признание предприятия неплатежеспособным и его ликвидация;
- преодоление кризиса и оздоровление предприятия путем разработки и реализации соответствующей антикризисной программы.

Основой такой антикризисной программы должно стать внедрение антикризисной стратегии на предприятии и эффективная технология проведения отдельных работ.

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, предприятие сталкивается с необходимостью преодоления стратегического разрыва в качественном и количественном аспектах деятельности [7]. Особенно важными являются различия между новой стратегией и прежним потенциалом управления в части структуры управления, системы планирования и контроля, управленческой культуры. В связи с этим часто возникает системное сопротивление нововведениям, от преодоления которого зависит успешность реализации всего антикризисного плана.

Если предприятие своевременно выявило внешнюю угрозу и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все стратегические разрывы путем постепенной адаптации. Однако в кризисной ситуации предприятие, как правило, испытывает дефицит времени, и реализацию всех нововведений следует осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисных мероприятий необходимо стремиться к такой организации управления, которая предполагала бы максимальную параллельность выполнения работ [6]. В рамках общего графика мероприятий внедрение новой стратегии будет наиболее эффективным, когда она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется непротиворечивой системе целей. В условиях недостатка времени на подготовку базы для стратегических нововведений следует решительно изменять сложившуюся систему деятельности и ликвидировать все организационные стратегические разрывы одновременно, что может быть очень болезненным для персонала и вызывать его сопротивление.

Преодоление сопротивления персонала требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, экономико-психологических - определение ориентации различных групп персонала к нововведениям, создание в среде

персонала “опорных точек” для внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к нововведениям и поощрение работников, положительно относящихся к изменениям. Во-вторых, организационных - формирование переходной организационной структуры и структуры управления предприятия, решающих задачи по внедрению новшеств без помех для оперативной деятельности и наоборот [9].

При хорошей восприимчивости персоналом нововведений на предприятиях можно последовательно адаптировать старую структуру и на ее базе строить новые организационные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Однако добиться их эффективности практически невозможно, так как для отечественной управленческой культуры характерны стереотипы жесткого использования власти и четкой иерархичности. В результате происходит разрушение старых функционирующих систем, ибо необходимость решения новых задач поглощает все рабочее время сотрудников. Тем не менее при недостатке кадров альтернативы “пересечению” новых и старых функций нет.

В ситуации же со слабым восприятием персоналом новшеств и при значительных масштабах предприятия требуется использовать варианты так называемой “двойной структуры”, когда внедрение новой стратегии максимально отделяется от оперативной деятельности. Это будет способствовать поддержке нововведений и использованию властных полномочий для быстрого проведения необходимых решений. При этом может произойти разрушение традиционно сложившейся технологии управления и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии [8].

Выводы. Итак, целевые и другие характеристики антикризисного управления значительно отличаются от аналогичных характеристик стратегического управления и это важно учитывать в процессе практической деятельности. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие предприятия в долгосрочном аспекте, то методы первого нацелены на недопущение и преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. Определение соответствия деятельности предприятия условиям внешней среды возможно при выделении, анализе и оценке стратегических зон хозяйствования. Преодоление кризиса и оздоровление предприятия предполагает использование соответствующей стратегии антикризисного управления. Внедрение такой стратегии связано с необходимостью преодоления стратегического разрыва в качественном и количественном аспектах деятельности. Преодоление сопротивления персонала при этом требует осуществления на предприятии экономико-психологических и

организационных мероприятий, что повышает эффективность антикризисного управления на практике.

Научная новизна исследования заключается в предложении ряда приемлемых стратегий и технологии внедрения стратегии управления на предприятии в современных кризисных условиях. Перспективным является исследование моделей формирования антикризисных стратегий для предприятий Украины.

Список использованной литературы:

1. Ряховская А.Н. Антикризисное управление предприятиями. [Текст] : / А.Н. Ряховская // Учебное пособие / Под ред.. — 2-е изд., доп., — М.: ИПК госслужбы. — 2000.
2. Артур А. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. [Текст] : / А. Артур, А. Томпсон // М.: Вильямс. — 2007.
3. Вишняков О., Гайнутдинов Д. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании. [Текст] : / О. Вишняков, Д. Гайнутдинов // Консультант. — 2005. — № 15. — с.37-40.
4. Воробьев Ю.А Чем рискует предприниматель. [Текст] : / Ю.А Воробьев // Главбух. — 2005. — № 5. — с.36-41.
5. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. [Текст] : / Е.П. Жарковская Б.Е. Бродский // СПб. : Омега-Л — 2007.
6. Ларионов И.К. Антикризисное управление. [Текст] : / И.К. Ларионов // М.: Дашков и К. — 2007.
7. Торкановского Е. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. [Текст] : / под ред. Е. Торкановского // СПб.: Специальная литература. — 2001.
8. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов. [Текст] : / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. // М.: Закон и право — ЮНИТИ. — 1996.
9. Черникова Ю.В., Григорьев В.В., Юн Б.Г. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика. . [Текст] : / Ю.В. Черникова, В.В. Григорьев, Б.Г. Юн // М.: Дело.— 2005.
10. Шершньова З.Є «Антикризовий стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування // Управління розвитком. — Х., 2006. — N7: Міжнародна наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств». — С.186–189.

