

АНТИКРИЗИСНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 83–86

Для переходного этапа в развитии общества характерны масштабные социально-экономические изменения. В Украине они проявились в виде глубокого затяжного кризиса экономики, спада производства, падения жизненного уровня населения. Ослабленный в последние годы потенциал экономики страны не позволяет широко применять новые технологии и развивать высокоиндустриальное рыночное хозяйство. Развитие рынка в Украине вызывает структурные изменения, цель которых — приспособить производство к условиям конкурентной борьбы за потребителя. В настоящее время многие предприятия осуществляют стратегию выживания и преодоления экономического кризиса.

Прежде чем разрабатывать пути выхода из кризиса для каждого предприятия отдельно, необходимо выявить общие кризисные тенденции всей отечественной экономики.

Небольшой объем иностранных инвестиций в экономику Украины обусловлен сложной экономической ситуацией — спадом производства, отсутствием гарантий по защите иностранного капитала, недостаточной самостоятельностью регионов в привлечении средств зарубежных инвесторов. Такая ситуация отпугивает потенциальных инвесторов, желающих инвестировать экономику Украины. Среди внешних факторов, влияющих на экономическое состояние предприятия, следует отметить высокие цены на производимую продукцию, низкий уровень применяемых технологий, неудовлетворительное качество продукции. Не менее важны также взаимоотношения производителей с покупателями и поставщиками, замедление темпов роста выручки, либо ее абсолютное снижение из-за неплатежей за отгруженную

продукцию. К кризисным ситуациям также приводят снижение платежеспособности заказчиков и сужение существующих рынков сбыта.

Однако внешние условия одинаковы для всех предприятий. Почему же не все отечественные предприятия способны успешно конкурировать в условиях рынка? Возможно, причины кризиса украинских предприятий кроются в них самих. Следовательно, каждое предприятие, анализируя внутренние причины возникновения кризисных ситуаций, должно самостоятельно изыскивать пути их преодоления.

Процесс поиска путей выхода из кризиса, осуществляемого в рамках антикризисного стратегического управления, можно разделить на две основные стадии:

- разработка антикризисной стратегии деятельности фирмы;
- определение тактики реализации выбранной стратегии.

В целом процесс антикризисного стратегического управления представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к составлению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к пересмотру миссии) связью, важнейшим этапом которого является стратегическое планирование.

В процессе антикризисного стратегического планирования разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса. Разработка антикризисной стратегии предусматривает решение следующих задач:

- определение целей предприятия и согласование их с условиями кризисной ситуации;
- анализ среды бизнеса;
- стратегический анализ;

- выбор и проработка альтернативных стратегий.

Процесс антикризисного стратегического планирования начинается с определения целей предприятия и согласования их с условиями кризисной ситуации. В данном случае руководитель предприятия должен ответить на основные вопросы относительно дальнейшей деятельности. Смогут ли фирма выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ в рыночном пространстве? Насколько обеспечены независимость и безопасность фирмы в длительной перспективе? Насколько избранные цели фирмы позволят ей при необходимости диверсифицироваться? Если ответы на эти вопросы не будут найдены, то можно утверждать, что фирме будет сложно выйти из кризисной ситуации.

Не менее важным этапом антикризисного стратегического планирования является анализ среды бизнеса и выявление причин экономического кризиса деятельности предприятия. Анализ внутренней и внешней среды бизнеса, в рамках которого выявляются факторы, существенно влияющие на деятельность фирмы, собирается и отслеживается информация относительно выявленных факторов, оценивается реальное положение фирмы, дает возможность выявить причины кризисного состояния предприятия. Это, в свою очередь, позволяет установить ряд целей, главной из которых является функциональная выживаемость предприятия. Последнее предполагает, что при сохранении способности фирмы выполнять свои функции доходы ее должны покрывать переменные издержки и, возможно, накладные расходы. Покрытие накладных расходов позволит сохранить потенциал фирмы для ее дальнейшего роста с преодолением кризисной ситуации. В рамках обеспечения выживаемости фирма должна решить такие задачи: сохранение контроля над подразделениями, сохранение работоспособности перспективных подразделений, закрытие убыточных подразделений.

На этапе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые показатели (цели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, определяя разрыв между ними. Затем с помощью методов стратегического анализа формируются стратегические альтернативы выхода предприятия из кризиса.

На этапе выбора и проработки альтернативных стратегий осуществляются выбор и проработка одной или нескольких наиболее перспективных альтернативных стратегий фирмы.

После разработки антикризисной стратегии деятельности предприятия осуществляется планирование и проведение тактических мероприятий, связанных с реализацией избранной стратегии и контролем результатов.

Планирование тактических мероприятий выполняется в рамках выбранных стратегий. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из кризиса могут быть защитными и наступательными. К защитным мероприятиям можно отнести сокращение расходов, закрытие убыточных подразделений, выход из неперспективных стратегических зон хозяйствования, сокращение численности персонала, уменьшение объемов производства и сбыта. К наступательным мероприятиям можно отнести: активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизацию, совершенствование управления. В целом оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, создании благоприятного психологического климата в коллективе, разработке и внедрении внутренней общефирменной культуры предприятия.

В случае экономического кризиса особое внимание необходимо уделить изучению и анализу социально-психологических факторов управления, влияние которых на работу персонала в значительной мере определяет успех предприятия. Нельзя забывать и о том, что эффективность управления производством во многом зависит от личностных и деловых качеств руководителя, стиля его работы, психологического климата на предприятии.

Выходу предприятия из кризиса способствует фактор активизации персонала, который обеспечивает заинтересованность персонала в стабилизации экономической ситуации на предприятии. В этом случае руководству необходимо проработать возможность преобразования своего предприятия в акционерное общество закрытого типа и убедить коллектив в том, что после выхода из кризиса предприятие приобретет новую организационную форму управления (паевое участие его работников). Фактор активизации персонала можно также реализовать путем разработки и внедрения общефирменной культуры (в случае ее отсутствия) или ее модернизации.

Отметим, что в трудовых коллективах при осуществлении производственно-хозяйственной де-

тельности, особенно в условиях экономического кризиса, имеются объективные и субъективные предпосылки к возникновению и развитию различного рода конфликтов, разрешение которых всегда входило в сферу деятельности аппарата управления. В современных условиях следует применять позитивный подход к формированию коммуникативных связей между руководством и персоналом, между отдельными работниками трудового коллектива, что в дальнейшем будет способствовать разрешению конфликтных ситуаций. Такой подход предусматривает четкое проведение работниками политики взаимного уважения, защиты личных и производственных интересов, взаимопомощи по отношению друг к другу. Руководители, в свою очередь, должны с пониманием относиться к мнениям и предложениям трудового коллектива при выработке управленческих решений, а также при разрешении производственных конфликтов на предприятии. Руководителям следует широко использовать такие формы урегулирования конфликтных ситуаций, как компромисс и интеграция. Компромисс представляет собой взаимные уступки при согласовании различных мнений и подходов к разрешению того или иного вопроса. Под интеграцией подразумевается выработка нового решения, учитывающего положительные моменты в предложениях конфликтующих сторон. Без такого подхода невозможна успешная деятельность предприятия, особенно в условиях внутреннего экономического кризиса.

В период экономического кризиса на предприятии существует вероятность обострения конфликтной ситуации, что может проявиться в такой крайней форме, как забастовка. В этом случае руководитель предприятия должен выявить причины конфликта, попытаться его локализовать и разрешить на основании действующего законодательства. Руководителю также необходимо определить правомерность объявления начала забастовки, а также выяснить спорные отношения, послужившие причиной активных действий работников. Перечисленные меры необходимо принять незамедлительно независимо от того, какие стратегические решения и тактические шаги планируются в дальнейшем.

Рассмотрим систему антикризисных стратегий фирмы, благодаря которой, на наш взгляд, она сможет преодолеть экономический кризис в кратчайшие сроки. Эта система включает четыре стратегии, наиболее эффективные для выхода из экономического кризиса:

- сплоченная деятельность руководства и персонала;
- совершенствование ассортимента выпускаемой продукции;
- снижение себестоимости продукции;
- прямая (непосредственная) реализация продукции.

Стратегия сплоченной деятельности руководства и персонала является основой для формирования благоприятного психологического климата на предприятии, который, в свою очередь, обеспечивает заинтересованность работников в успешной деятельности предприятия, повышение их работоспособности и усиление творческой активности, что в целом способствует повышению производительности труда на предприятии. Эта стратегия также повышает уровень демократизации внутрифирменной культуры, что дает возможность повысить эффективность общефирменных управленческих решений.

Стратегия совершенствования ассортимента выпускаемой продукции основана на специализации в изготовлении особых видов продукции, которые представляют собой модифицированные варианты стандартных изделий, входящих в ассортимент данного предприятия. Эти виды продукции будут востребованы потребителями в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Таким образом, основная идея этой стратегии состоит в сосредоточении усилий на изготовлении качественно новой продукции, которая пользуется особым спросом. В результате появляется возможность освоения нового сегмента рынка, т. е. диверсификации продукции. С одной стороны, это позволяет уклониться от конкуренции с более мощными производителями на ранее освоенных сегментах рынка, а с другой — обеспечивает конкурентные преимущества на вновь освоенных сегментах рынка, которые со временем смогут стать перспективными стратегическими зонами хозяйствования.

Стратегия снижения себестоимости продукции заключается в ориентации на массовый выпуск однотипной продукции того вида, который по финансовым оценкам предприятия наиболее перспективен. Использование этой стратегии дает возможность значительно экономить на масштабах производства и освоить крупный рыночный сегмент целевых потребителей.

Стратегия прямой (непосредственной) реализации продукции предусматривает реализацию продукции непосредственно потребителям, минуя

посредников, например через собственные магазины или другие торговые точки. В данном случае предприятие имеет возможность более жестко контролировать систему распределения собственной продукции. Это позволит ему оставлять у себя ту часть прибыли, которая доставалась посредникам, а также эффективнее контролировать рыночную ситуацию.

Еще раз подчеркнем, что с целью стабилизации деятельности предприятия в условиях экономического кризиса необходима грамотно разработанная, всеобъемлющая антикризисная стратегия предприятия, учитывающая все внутренние и внешние факторы влияния среды бизнеса. Только конкретно заданное оптимальное направление развития предприятия может обеспечить ему возможность выхода из кризиса.



Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Грушенко В. И., Фомченко Л. В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 31–38.
3. Доронина М., Григоренко А., Аведян Л. Развитие системы факторов активизации персонала // Бизнес-информ. — 1998. — № 15–16. — С. 57–60.
4. Матросова Л. Рыночные реформы в экономике Украины // Бизнес-информ. — 1998. — № 6. — С. 53–54.
5. Соловьев А. В. В организации началась забастовка: что предпринять менеджеру по работе с персоналом? // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 9–10. — С. 26–32.