

# ТЕМА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие и сущность стратегии, анализ внешней и внутренней среды
2. Виды антикризисной стратегии
3. Основные этапы разработки антикризисной стратегии.
4. Разработка тактических мероприятий по ликвидации кризиса



# 1. Понятие и сущность стратегии, анализ внешней и внутренней среды

Существует несколько определений стратегии, предложенных учеными конкретных областей знаний. В Большом экономическом словаре стратегия толкуется как «искусство руководства, общий план ведения работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития».

В Современном экономическом словаре стратегией определяется «совокупность долговременных, наиболее важных и принципиальных установок, планов, намерений, определяемых соответствующим уровнем менеджмента относительно управляемого объекта»

В Большом толковом словаре русского языка одно из значений стратегии трактуется как «искусство планирования какой либо деятельности на длительную перспективу».

Различают стратегию экономическую, инновационную, инвестиционную, маркетинговую, стратегию снижения издержек производства и обращения, аграрную, промышленную, а также антикризисную. Антикризисная стратегия может реализовываться в форме стратегий восстановления, поворота и выхода.

Антикризисная стратегия применительно к аграрной экономике предполагает решение организационных, производственных, экономических и социальных проблем развития любой коммерческой организации, в том числе несостоятельной, тем более - организации-должника, в определенной перспективе. Стратегия реализуется в конкретной тактике.

Под тактикой, применительно к экономическим процессам и явлениям, понимается или кратковременное экономическое поведение, или линия экономических действий, рассчитанная на относительно кратковременный период (исходя из текущей ситуации).

**Антикризисная** тактика направлена на недопущение возникновения кризисных ситуаций, своевременную нейтрализацию угрозы и признаков банкротства в общем контексте выбранной и реализуемой стратегии.

**Антикризисная стратегия** (рис.1) на уровне отдельных организаций (предприятий) призвана реализовывать долговременные намерения собственников, участников и (или) руководства организации для реализации поставленных перед нею целей и задач.



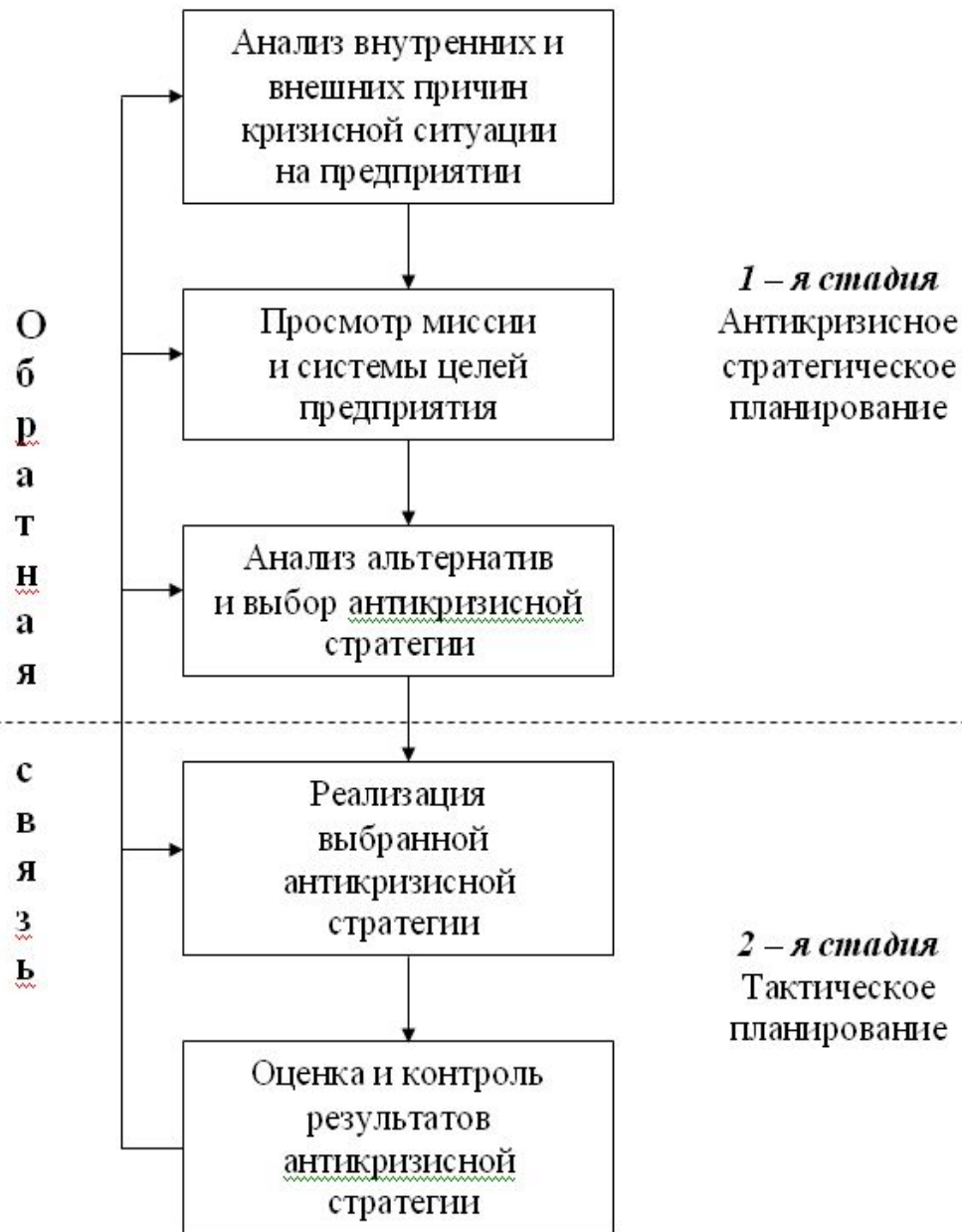
На схеме представлены две стадии – **антикризисное стратегическое планирование**, как первая, основополагающая стадия и **тактическое планирование**, как результат практической реализации выбранной стратегии. Основу **первой стадии** составляет детальное изучение внешней и внутренней ситуации, возможная корректировка миссии и целей организации в зависимости от того, как они складываются в действительности на момент разработки антикризисной стратегии и, что немаловажно, анализ ее возможных вариантов.

Для этого должна быть проведена критическая оценка условий и последствий выбора и реализации каждого из альтернативных вариантов антикризисной стратегии, с тем, чтобы выбрать наиболее экономически и социально обоснованный вариант из всех рассматриваемых (первая стадия).

**Вторая стадия** определяет последовательность тактических действий, состоящую из непосредственной реализации стратегических направлений и систематического отслеживания и контроля их результатов. **Основная цель тактического планирования** в процессе реализации антикризисной стратегии - своевременно вносить необходимые тактические корректировки в реализуемую стратегию как реакцию на происходящие изменения и во внешней, и во внутренней среде организации. Особенно это важно в условиях постоянно меняющейся кризисной ситуации.

При этом **базой и антикризисной стратегии, и антикризисной тактики** должно быть устранение причин, обусловивших возникновение кризисных явлений. Выявление этих причин в достаточно полной мере возможно лишь на основе предметного детального анализа условий деятельности организации, то есть ее внешней и внутренней среды.

Рис. 1. Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении





## Внешняя среда включает:

- 1) макросреду - политическое, экономическое, социальное, технологическое окружение;
- 2) конкурентную среду - покупателей, поставщиков, основных конкурентов, потенциальных конкурентов, конкуренцию со стороны производителей товаров-заменителей.

Внешняя среда изучается различными способами, из поля зрения не должны выйти значимые позитивные и негативные обстоятельства, информация о внешней среде должна быть достаточно объективной и полной.

На этой основе рассчитывают несколько вариантов сценариев возможного развития событий, поскольку трудно выявить заранее тенденции изменения различных элементов внешней среды организации и их потенциальное влияние на результаты ее деятельности.

Известно, что из одной и той же трудной ситуации, как правило, есть несколько выходов, и выбор наиболее приемлемого варианта определяется той предположительной комбинацией факторов внешней среды, которая в большей степени соответствует реальному и позитивному развитию событий.



Под воздействием факторов внешней среды формируется внутренняя среда организации (предприятия).

Внутренняя среда организации включает:


- 1) производственные ресурсы, то есть оценку земельного, материального, трудового потенциала и его использование;
- 2) финансовое состояние, то есть оценку финансовых результатов, имущества, обязательств, платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности;
- 3) систему внутрипроизводственных отношений и ее целесообразность.

В ходе исследования внутренней среды организации дается оценка недостаткам использованной ею ранее стратегии развития в части производства, менеджмента, маркетинга, финансов, кадров, выявляются сильные и слабые стороны, конкурентоспособность цен и издержек организации (то есть оценивается прочность конкурентной позиции организации).

Это необходимо для того, чтобы за счет устранения выявленных негативных моментов и усиления позитивных обеспечить реальную возможность выхода организации из кризисной ситуации.

Факт возникновения кризисной ситуации в организации убедительно свидетельствует или о выборе недостаточно эффективной стратегии развития, или о серьезных нарушениях в тактике развития, вследствие чего возникает необходимость разработки более действенной антикризисной стратегии.

Результаты исследования внешней и внутренней среды обязательно учитываются при выработке антикризисной стратегии или частичном корректировании существующей.



## 2. Виды антикризисной стратегии

В зависимости от экономического и финансового состояния предпринимательской структуры с целью обеспечения ее устойчивого развития могут применяться различные стратегии антикризисного управления, в том числе стратегии восстановления, поворота и выхода.

Необходимость применения стратегии **восстановления** заключается в ликвидации последствий кризиса и обеспечении возврата предпринимательской структуры к предкризисному состоянию в части ее деловой активности, экономической и финансовой устойчивости.

Применение стратегии **поворота** обусловлено тем, что кризис обостряет наиболее слабые стороны деятельности организации и нередко вызывает необходимость коренных изменений в содержании ее миссии, структуры, технологии, вплоть до смены отраслевой принадлежности и масштабов деятельности.

В случае, если очевидной оказывается невозможность применения в антикризисном управлении как стратегии восстановления, так и стратегии поворота, то вариантом его обеспечения выступает стратегия **выхода**, основой которой служит минимизация ущерба.


Выбор хозяйственным менеджментом конкретной антикризисной стратегии также определяется комплексом факторов внешнего и внутреннего характера, их сложившимся сочетанием и возможными изменениями в перспективе.

# Антикризисная стратегия **восстановления** основывается на учете и рациональном использовании комплекса факторов:

## а) внешнего окружения:

- характер проявления кризиса;
- структура рынка отрасли;
- стабильность цен;
- сегменты спроса;
- наличие вертикальной интеграции.

## б) внутренних факторов:

- позиция хозяйственных менеджеров;
  - положение с затратами в отрасли;
  - доля рынка;
  - патенты и лицензии.
- 

Антикризисная стратегия **поворота** состоит из совокупности следующих частных стратегий:

- сокращения расходов;
- изменения ценообразования;
- переориентации;
- разработки нового товара;
- рационализации ассортимента товаров;
- сосредоточения на продажах и рекламе.

Антикризисная стратегия **выхода** из кризиса может быть осуществлена за счет следующих действий:

- минимизации ущерба;
- изъятия инвестиций;
- выкупа предпринимательской структуры у собственника.



По содержательным характеристикам и способам осуществления, кроме перечисленных видов антикризисных стратегий выделяют стратегию маркетинговую, производственную (ресурсную), инновационную, инвестиционную, кадровую, стратегию снижения издержек производства и обращения, аграрную, промышленную.

**Маркетинговая** стратегия представляет собой деятельность, связанную с формированием реальной величины спроса на свой товар, воздействием на потребителя с целью побуждения его к приобретению товара, разработкой реальных и гибких программ действий организации на конкурентном рынке. С учетом этого, маркетинговая антикризисная программа должна содержать комплекс мероприятий, стабилизирующих ее положение на конкретном рынке и выход из кризиса неплатежеспособности.



Достижение целей маркетинговой антикризисной программы производится определенным набором средств маркетинга, которые представляют собой совокупность факторов, обеспечивающих реализацию «комплекса маркетинга», основу которого составляют товар; цена; методы распределения, коммуникации.

На каждом конкретном рынке, у каждой конкретной организации и по каждому конкретному товару могут складываться различные соотношения между составными частями комплекса маркетинга, а потому исследование каждой из них в отдельности и затем – в совокупности – позволяет более объективно оценить положение организации и ее товара на рынке, выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки маркетинговой стратегии.



Анализ положения организации на рынке и ее реальных возможностей укрепления там своего положения, в первую очередь, производится путем изучения факторов маркетинговой микросреды организации: надежности партнеров и поставщиков, формирования новых и поддержания действующих контактов с потребителями, стратегии конкурентов, их логики поведения на конкретных рынках, а также их преимуществ и слабых сторон. На уровне маркетинговой макросреды изучается проявление объективных экономических тенденций развития, научно-технические, социальные, демографические и культурные процессы, действие которых нужно учитывать с целью определения более жизнеспособной маркетинговой стратегии развития организации.



Помимо перечисленных ранее методов изучения рыночной ситуации, в разработке маркетинговой стратегии особое место принадлежит мониторингу (непрерывному наблюдению за экономическими явлениями и процессами), причем как внешней, так и внутренней среды организации. Он позволяет своевременно уловить сигналы об ухудшении положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности. Однако такие сигналы могут быть и положительного свойства, свидетельствующие о реально возникшей у организации возможности укрепления своего положения на рынке за счет происходящих прогрессивных изменений во внешней или внутренней среде. Своевременная информация об этом позволит скорректировать в нужном направлении намеченные ранее стратегии и программы развития организации, в том числе и маркетинговые.

**Производственная** (ресурсная) стратегия представляет собой программу управленческих долговременных действий, содержащую набор правил, регламентирующих процессы формирования и использования производственных ресурсов предприятия (фондов, персонала, финансов, земли).

В составе этой стратегии выделяются три подсистемы управления ресурсами (производством):

- централизованная (строгая управленческая вертикаль в единой организации, построенная на соподчиненности уровней);
- децентрализованная (рассредоточение управления ресурсами и производством по подразделениям, дочерним фирмам, совместным предприятиям, стратегическим центрам хозяйствования);
- смешанная.



В условиях кризиса организации персонал, несмотря на чрезвычайно высокую кадровую динамику, составляет ее главное наполнение. Отсюда кадровая стратегия определяется способом управления персоналом, избранным в организации.

Кадровая стратегия организации включает:

- оценку персонала в кризисной динамике;
- планирование перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной);
- прием и увольнение работников;
- общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях;
- профилактику конфликтов.

Эти функции антикризисного менеджмента находятся в тесной взаимообусловленности. Так, планирование кадрового состава организации на близкую и отдаленную перспективы базируется на оценке персонала в его кризисной динамике; приеме новых и увольнение работников исходя из запланированной структуры персонала; общей профессиональной подготовке и обучении работе в кризисных условиях, профилактике конфликтов, что является средством достижения целей, стоящих перед организацией в каждый конкретный момент и совершенствования ее кадровой стратегии в целом.



**Финансовая** стратегия ставит своей целью оптимизацию движения финансовых и денежных потоков, что предполагает своевременное выполнение следующих мероприятий:

- проведение переоценки имущественного комплекса, позволяющей получить его достоверные стоимостные параметры. Ориентировочно это может привести к снижению стоимости имущества, экономии в налогообложении организации, уменьшению амортизационных отчислений, позволит избежать лишних налоговых потерь при продаже имущества;



- инвентаризация всего имеющегося оборудования и машин с целью установления перечня используемых объектов, потенциально используемых, подлежащих списанию и последующей реализации. Понятно, что от третьей группы машин и оборудования нужно как можно скорее избавиться, что обеспечит некоторый приток средств. Оборудование, вошедшее во вторую группу, то есть возможное к практическому использованию в отдаленной перспективе нужно применять режим консервации оборудования, имеющий своей целью снижение амортизационных отчислений.



Для погашения просроченной кредиторской задолженности в процессе применения финансовой стратегии пересматриваются отношения с партнерами, закрепляются отношения с наиболее перспективными из них, идет поиск новых выгодных партнеров и т.д.

При этом необходима мобилизация резервов, которые могут обеспечить финансовую устойчивость организации в перспективе. Прежде всего, это поиск новых стратегических партнеров и разрыв с неперспективными партнерами, что может улучшить распоряжение своими неиспользуемыми площадями, способствовать частичной реанимации основной производственной деятельности организации за счет улучшения сбыта и повышения качества перспективных видов продукции, товаров, развивать собственную товаропроводящую сеть.



В качестве дополнения к перечисленным мерам финансовой стратегии можно отметить:

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- ликвидацию дебиторской задолженности;
- продажу части имущества должника;
- продажу предприятия (бизнеса) должника и некоторые другие.

При разработке финансовой стратегии необходимо определить:

- портфель заказов (помесячный перечень организаций и объем заказов);
- производственную программу;
- динамику объемов производства и прибыли;
- планируемый объем продаж;
- потребность в основных фондах, в ресурсах, в персонале, в фонде заработной платы и возможности их сокращения;
- разработать график погашения задолженности (если такая имеется).

### 3. Основные этапы разработки антикризисной стратегии.

Для успешной реализации стратегических и тактических мер антикризисного управления организацией (в том числе и организацией-должником) необходима определенная логически обоснованная последовательность действий, предполагающая выполнение их в несколько этапов.

Возможная последовательность разработки и реализации антикризисной стратегии:

- первый этап – создание специализированной рабочей группы, квалификация участников которой позволяет выявить и решать проблемы организационного, управленческого, экономического и финансового характера (членами этой группы могут быть как наиболее квалифицированные специалисты организации, так и, в случае отсутствия таковых, привлеченные сторонние специалисты);

- второй этап - разработка системы возможных мероприятий по антикризисному управлению с учетом их целесообразности и своевременности проведения, принятие решения или о введении конкретной системы антикризисного управления, или о необходимости разработки качественно иных целей и идей развития организации. В случае, если органами управления организации признано необходимым введение в действие предложенной системы антикризисного управления, включается следующий этап;

- третий этап - разработка механизма управленческих решений антикризисного характера через принятие антикризисной программы, как системы мер по недопущению кризисного состояния (смягчить, отодвинуть, предупредить кризисное состояние), выводу организации из кризиса (в том числе и снять его негативные последствия);



- четвертый этап - подбор конкретных исполнителей по всем элементам антикризисной программы, способных успешно решать поставленные в ней задачи;
- пятый этап - непосредственная организация выполнения намеченных антикризисной программой задач и принятие необходимых для этого управленческих решений;
- шестой этап - оценка и анализ выполнения принятых управленческих решений. При этом изучаются полученные результаты, сопоставляются с программными данными, устанавливаются причины, вызвавшие конкретные позитивные или негативные их отклонения относительно предполагаемых в антикризисной программе, вносятся необходимые коррективы;
- седьмой этап - установление степени выполнения намеченной антикризисной программы, а также целесообразность дальнейшего осуществления антикризисного управления и перечень его основных содержательных моментов.

Может, однако, оказаться, что проведенная работа по антикризисному управлению организацией не принесла ожидаемого эффекта. В таком случае принимается решение о проведении законодательно установленных процедур банкротства.



## 4. Разработка тактических мероприятий по ликвидации кризиса.

Тактические мероприятия антикризисного характера представляют собой комплекс управленческих, экономических, технологических действий, принятие которых необходимо для достижения организацией, в том числе и агропромышленного комплекса, стратегической цели и не противоречит избранной тактике.

Для нейтрализации, уменьшения негативных последствий возникновения кризисных ситуаций используется различная тактика – **пассивная или активная**. При выборе **пассивной** руководствуются соображениями желательного самопогашения кризисной ситуации, что возможно лишь в том случае, если она не приняла еще угрожающего характера. В противном случае требуется выбор **активной** тактики, то есть активизация управленческих решений антикризисного характера, повышение их оперативности и действенности.



На практике существует достаточно хорошо отработанный набор таких мероприятий.

К тактическим антикризисным мероприятиям можно отнести:

- максимально возможное, не противоречащее целям и задачам организации, сокращение непроизводительных расходов,
- налаживание и укрепление хозяйственной, финансовой и трудовой дисциплины,
- совершенствование штатного расписания, упорядочение численности персонала в четком соответствии со сложившимися объемами производства и продаж,
- совершенствование организационной структуры (закрытие неэффективных подразделений, их перепрофилирование),



- обеспечение сбалансированности ресурсов с уменьшаемыми объемами производства и сбыт неконкурентоспособной продукции,
- активные маркетинговые исследования,
- выявление и использование внутрихозяйственных резервов,
- модернизацию технологии и оборудования,
- повышение качества продукции и, соответственно, цен на нее,
- пересмотр условий договоров купли-продажи с точки зрения защиты собственных интересов,
- совершенствование работы с дебиторами и кредиторами;
- ужесточение внутрихозяйственного контроля и учета движения и использования материальных и финансовых ресурсов;
- повышение квалификации имеющихся специалистов (или привлечение сторонних высококлассных специалистов) и другие меры, определяемые спецификой организации и ее отраслевой принадлежностью.

Приведенный перечень тактических мероприятий антикризисного характера может быть существенно расширен и дополнен (или сокращен) в зависимости от складывающейся текущей ситуации и перспектив развития организации, однако разработка, принятие и исполнение их жизненно важно для организаций, особенно организаций-должников, поскольку позволяет своевременно избежать значительных экономических и финансовых потрясений, сохраниться в рыночном пространстве соответствующих территорий.

