

Тема 4. 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.

На схеме представлены два блока - антикризисное стратегическое планирование, как первая, основополагающая стадия и тактическое планирование, как результат практической реализации выбранной стратегии. Основу первого 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 вариантов.

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

На второй стадии показана последовательность тактических действий, состоящая из непосредственной реализации стратегических направлений и систематического отслеживания и контроля их результатов. Основание 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 же этих причин в достаточно полной мере возможно лишь на основе предметного детального анализа условий деятельности организации, то есть ее внешней и внутренней среды.

Внешняя среда включает:

- макросреду, включающую оценку политического, экономического, социального, технологического окружения;
- конкурентную среду в части изучения покупателей, поставщиков, существующих конкурентов, потенциальных, новых конкурентов, конкуренции со стороны производителей товаров-заменителей.

Внешняя среда может быть изучена различными способами, из поля зрения не должны выйти значимые обстоятельства, а информация о внешней среде оказалась бы 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 выхода 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:

- производственные ресурсы, то есть оценку земельного, материального, трудового потенциала и его использование;
- финансовое состояние, то есть оценку финансовых результатов, имущества, обязательств, платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности;
- систему внутривыпускных 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 разработке 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 ее 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:

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

- 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 две 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.

Однако могут быть стратегии, основанные на совместном использовании элементов централизованной и децентрализованной производственной (ресурсной) стратегии.

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; прием новых и увольнение ставших лишними работников исходит из запланированной структуры; общая профессиональная подготовка и обучение работе в кризисных условиях, профилактика конфликтов являются 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, уменьшения амортизационных отчислений, позволит избежать лишних налоговых потерь при продаже имущества;

- инвентаризация всего имеющегося оборудования и машин с целью выявления наличия используемых объектов, потенциально используемых, подлежащих списанию и реализации. Понятно, что от третьей группы машин и оборудования нужно как можно скорее избавиться, что обеспечит некоторый приток средств, а при отдаленной перспективе практического использования второй группы оборудования 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.

Необходима мобилизация резервов, которые могут обеспечить финансовую устойчивость организации в перспективе. 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 сбытовой деятельности и повышения качества перспективных видов продукции, товаров, развивать собственную товаропроводящую сеть.

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 и 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.