

# Экономика и управление

УДК 338.24

В.З. Григорьева

## АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ: ИХ ОСОБЕННОСТИ

*В статье рассматриваются типы антикризисных стратегий и их отличительные особенности от стратегий развития бизнеса.*

*Ключевые слова: антикризисная стратегия, типы антикризисных стратегий, их особенности.*

## ANTI-CRISIS STRATEGY: THEIR FEATURES

*This article discusses the types of anti-crisis strategies and their differential features of business development strategies.*

*Key words: anti-crisis strategy, types of crisis stratum-nologies, their features.*

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Цель антикризисного управления – разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей, приводящих к кризисному состоянию. Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях – это следствие несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде.

Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Такие причины можно разделить на две группы:

- 1) внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять лишь в незначительной степени (табл. 1);
- 2) внутренние, возникшие в результате деятельности самого предприятия [1].

Таблица 1

**Влияние внешних причин на возникновение кризисных ситуаций**

Факторы внешней среды	Появление кризисных ситуаций	Возможные последствия
1	2	3
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической ситуации посредством бюджетной и кредитно-денежной политики	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности ограничительного или запретительного характера, нестабильность деятельности правительства и т.д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны

1	2	3
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование ВЭД, неразвитость законодательной базы	Монопольные цены и доходы, спад производства, отсутствие необходимых законодательных норм, трудности выхода на внешние рынки
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности, менталитет плановой экономики, отсутствие навыков управления маркетингом и финансами, невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства, расточительство, коррупция, преступность
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику, низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себе стоимость продукции, низкий уровень производительности труда и конкурентоспособности
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный рост выручки, задержки поставок сырья и продукции	Рост неплатежей, снижение объемов производства и качества продукции

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса. Проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать антикризисными стратегией и тактикой.

Разработка антикризисной стратегии всегда должна осуществляться с учетом эталонной стратегии организации. Обычно выделяют следующие эталонные стратегии бизнеса: роста, стабильности, сокращения.

Применительно к рассчитывающей на успех кризисной организации наиболее приемлема стратегия роста, в случае же неудачи – стратегия сокращения. Что касается стратегии стабильности, то она приемлема лишь для краткосрочных этапов функционирования оказавшейся в кризисной ситуации фирмы и может быть использована для накопления ресурсов перед решительными действиями [2].

При наступлении кризиса выделяют стратегии выхода из него [3]:

- 1) защитные: сокращение расходов; закрытие подразделений; сокращение персонала; сокращение производства и сбыта;
- 2) наступательные: активный маркетинг, захват новых рынков, высокие цены; использование резервов; модернизация; совершенствование управления.

Отечественные авторы чаще предлагают предприятию использовать защитную реакцию в качестве тактики в момент вхождения в кризис, а наступательную реакцию – в качестве стратегии последующих действий.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд в случаях, когда предприятие находится в кризисном положении, предлагают применять так называемые «стратегии восстановления» (табл. 2). Цель их – как можно более быстрое обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости предприятия. Первой задачей антикризисного управления в этом случае становится диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы [4]. Очень важно понять, какие существуют сложности и насколько серьезны стратегические проблемы, так как разные диагнозы ведут к выбору разных стратегий выхода предприятия из кризиса (или восстановительных стратегий).

По мнению отечественных исследователей Р.А. Попова и А.Г. Ивасенко антикризисные стратегии предприятия существенным образом отличаются от обычных. Это объясняется их весьма высоким динамизмом, ресурсной жесткостью и повышенной результативностью как в позитивном,

так и негативном плане. Некоторые сравнительные характеристики общих и антикризисных стратегий приведены в табл. 3 [5].

Таблица 2

**Основные подходы к определению антикризисной стратегии**

Российские исследователи	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
Стратегии	
1. Защитные 2. Наступательные	Восстановления
Цели	
Выход из кризисных ситуаций	Обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости предприятия
Задачи	
1. Формулировка общих процедур преодоления кризиса 2. Анализ деятельности предприятия 3. Предложение мероприятий для выхода из кризисных ситуаций	1. Диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы 2. Выявление слабых сторон 3. Предложение мероприятий по улучшению состояния
Мероприятия	
1. Устранение убытков 2. Выявление резервов 3. Привлечение консультантов 4. Кадровые изменения 5. Реструктуризация задолженности 6. Снижение издержек 7. Продажа активов 8. Анализ и оценка состояния предприятия и его потенциала 9. Производственные программы выхода из кризиса 10. Повышение доходов	1. Пересмотр текущей стратегии деятельности предприятия 2. Принятие мер для увеличения доходов 3. Последовательное снижение издержек 4. Продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса 5. Использование комбинации перечисленных мероприятий

Таблица 3

**Сравнительный анализ общих и антикризисных стратегий предприятия**

Показатели	Стратегии	
	общие	антикризисные
Цели	Сбалансированное прогрессирующее функционирование	Быстрый выход из нестабильного состояния
Основное внимание	Долгосрочным программам	Секторам и этапам работ для преодоления в них недоборов
Средства	В основном из внешних ресурсов	В основном из внутренних ресурсов
Бизнес	Магистральные производства, ориентированные на крупные сегменты рынка	Диверсификация, создание малых (мелкосерийных) производств для множества малых сегментов рынка
НИОКР	Фундаментальные исследования и разработки	Быстрая отдача при малых дополнительных затратах
Производство	Расширение массовости и крупносерийности, лидерство по издержкам	Диверсификация, повышение качества традиционных изделий, ориентация на товарно-дифференциальный маркетинг

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия [6].

Антикризисная стратегия всегда определяет три основных направления действий для менеджеров предприятия: изыскание способов увеличить доходы; возможности сокращения издержек; сокращение финансового цикла, снижение потребности в оборотных средствах.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием – главные проблемы стабилизации российской экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

- 
1. Антикризисное управление / под ред. Э.В. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 154.
  2. Попов, Р.А. Антикризисное управление. – М.: Высшая школа, 2006. – С. 182
  3. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 35.
  4. Виханский, О. Типы стратегий развития бизнеса [Электронный ресурс] // Центр креативных технологий. – Режим доступа [http:// www.inventech.ru](http://www.inventech.ru) (18.05.2014).
  5. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 212.
  6. Юрьева, Т.В. Эффективная антикризисная стратегия организации // Экономика, статистика и информатика. – 2009. – № 1-2. – С. 30-34.