

УДК 338.24
ББК 65.291.931
JEL G39, H12, L51, M21

Стратегическое управление организацией в условиях кризисной ситуации

Кудряшов Вадим Сергеевич, к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Адрес: 199178, Средний проспект В.О., 57/43, Санкт-Петербург, Россия
ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы стратегического менеджмента в условиях кризисной ситуации. Определено понятие и роль стратегии в период кризиса. Проведен анализ базовых, конкурентных и функциональных стратегий организации. Определены этапы формирования антикризисной стратегии организации.

Ключевые слова: стратегия, управление, антикризисный менеджмент, анализ, предприятие.

Strategic management of an organization in a crisis situation

Vadim S. Kudryashov, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management, Northwestern Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Address: 199178, Sredny Prospekt V.O., 57/43, St. Petersburg, Russia
ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Abstract. The article discusses the theoretical foundations of strategic management in a crisis situation. The concept and role of strategy in the period of crisis are defined. The analysis of the basic, competitive and functional strategies of the organization is carried out. The stages of formation of the anti-crisis strategy of the organization are defined.

Keywords: strategy, management, crisis management, analysis, enterprise.

Введение

Стратегическое управление в условиях кризисной ситуации представляет собой комплекс индивидуальных мероприятий, разработанных на основе анализа социально-экономического состояния организации, реализация которых должна проводиться достаточно быстро с целью непосредственного устранения проблем, являющихся основанием для кризисной ситуации.

Однако при формировании стратегии необходимо учитывать индивидуальность и уникальность каждой стратегии, поскольку каждое предприятие имеет собственные характерные черты, в соответствии с которыми появляется возможность построения стратегии, раскрывающей весь потенциал организации. Так, при возникновении кризисной ситуации, основополагающим фактором ее преодоления является построение эффективной антикризисной стратегии, учитывающей весь спектр системы и функционала организации, что способствует увеличению ее экономической эффективности и рентабельности предприятия в целом.

В настоящее время в период мирового кризиса, как никогда, возникает потребность в эффективном управлении предприятиями, и принятии рациональных управленческих решений, которые будут способствовать развитию экономики предприятия и повышению его рентабельности. Достичь такого развития позволяет грамотное стратегическое планирование, которое будет высоко восприимчивым и быстро реагирующим на новые тенденции,

кризисные ситуации, а также реализация принятых мер позволит вывести предприятие из кризисного положения.

Материалы и методы исследования

Так, в данный момент существует целое множество теорий и формулировок понятия «кризис», где наиболее общей и применимой в большинстве случаев, является определение Богданова, который определял кризис, как постоянную цикличную изменчивость организационных форм. В соответствии с общей теорией выделяется два этапа, где первый этап — это разделительный, способствующий разрыву действующего порядка, в свою очередь вторым этапом является соединительный, в результате чего появляются новые связи. В соответствии с мнением теоретика, кризис является причиной дестабилизации экономического равновесия, после чего наступает образование нового наиболее устойчивого положения [5].

Большинство экономистов разделяют такую точку зрения, что кризис является неотъемлемой частью экономики и ее жизненного цикла. В соответствии с чем кризис выполняет целый ряд функций, таких как, разрыв устаревших связей, неспособных к каким-либо изменениям, тем самым способствуя образованию новых, более эффективных. Таким образом результатом кризиса является появление инновационных реформационных идей, иногда революционных. Кризис обычно происходит в соответствии со следующими этапами:

- латентный период, в ходе данного этапа происходит формирование предпосылок развития кризисной ситуации;

- обвал, когда происходит резкий спад экономических показателей предприятия;

- депрессия, на данном этапе достигается «нижнее» равновесие;

- оживление, в результате чего происходит достижение прежнего начального уровня [4].

Кроме того, необходимо отметить, что более ранние исследования экономистов считали, что кризис является непредсказуемым экономическим явлением, вследствие которого управление предприятий не принимало никаких антикризисных мер, позволяющих избежать серьезных последствий. Однако, с развитием экономики, как науки, было выявлено, что кризис является цикличным прогнозируемым явлением для всех экономических систем. Исходя из чего для предприятия стало необходимым и целесообразным разрабатывать ряд мер антикризисной политики, а также мер по сглаживанию последствий кризисного влияния на микроклимат организации.

Именно поэтому развитие предприятия и его репутация на рынке находятся в прямой зависимости от принятой в организации управленческой политики. В настоящее время существует негативная тенденция в восприятии кризисной ситуации, как некоего чрезвычайного положения, где необходимо действовать в соответствии с ранее принятым планом в отсутствие определенной мобильности мер [7]. В свою очередь при грамотном и эффективном управлении в ходе антикризисной политики будут приняты меры, которые осуществляются экстренно в соответствии с быстрой реакцией на происходящие ситуации, в условиях отсутствия ориентиров. Таким образом, для такого управления кризис будет восприниматься не как негативное явление экономической системы, а как ее неотъемлемая часть, движущая сила развития предприятия.

Достичь эффективного управления в таких ситуациях помогает стратегическое планирование на предприятии, которое представляет собой формирование ряда мероприятий, ограниченных в сроках и пространстве, направленных на улучшение экономического, социального положения компании, целью которых является выполнение стратегических задач [3].

Результаты

Результатом стратегического менеджмента является определенная стратегия — политическая программа мероприятий, принятая управлением предприятия, с соответствующими целями развития на планируемый период.

В условиях развития стратегического менеджмента была составлена следующая классификация стратегий.



Рис. 1. / Fig. 1. **Классификация антикризисной стратегии /**
Classification of anti-crisis strategy

Базовая стратегия рассматривается как фундамент развития производственной деятельности предприятия, указывает вектор его развития. Данный вид стратегии является этапом принятия сложных управленческих решений, которые определяют продуктовую стратегию [6]. Анализ базовой стратегии представлен в таблице 1.

Таблица 1

Анализ базовой стратегии

Виды	Развитие		Выживание
	Революционное развитие	Эволюционное развитие	
Доминирующий признак	Внутренний рост — расширение ассортимента товаров, услуг; внешний рост — слияние компаний	Долгосрочное функционирование на рынке предприятий, прочно стоящих на ногах	Поддержание стабильного положения на рынке и адекватная реакция на изменения
Диверсификация продукта	Присутствует	Обязательна	Может быть

Диверсификация производства	Присутствует	Обязательна	Может быть, но чаще всего происходит обратный процесс – Дедиверсификация
Изменение организационной структуры	Обязательно (в сторону увеличения подразделений)	Может быть	Обязательно (в сторону уменьшения подразделений)
Востребованность в инвестициях	Да	Может быть	Нет (нечем будет отдавать)

Базовую стратегию необходимо рассматривать в совокупности с конкурентной, поскольку здесь определяются возможные альтернативные варианты действий на рынке, для занятия положения лидера [1]. Разновидности конкурентных стратегий представлены на рисунке 1.

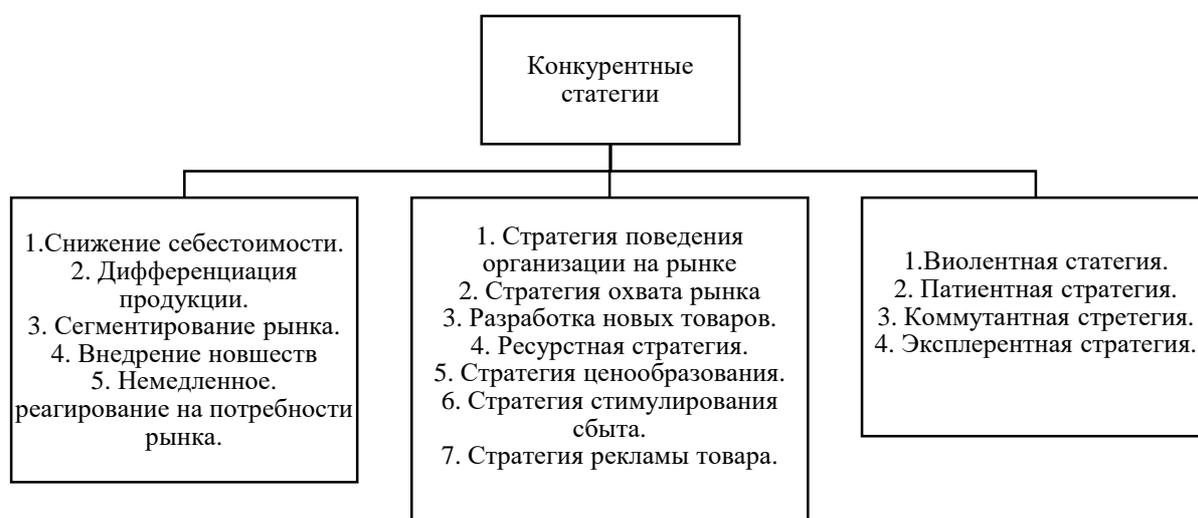


Рис. 2. / Fig. 2. Разновидности конкурентной стратегии / Varieties of competitive strategy

В свою очередь, функциональные стратегии формируются специализированно и идентифицированы под каждое определенное подразделение. Здесь разрабатываются программы мероприятий для рационального и оптимального использования ресурсов отдела или функционального подразделения предприятия с целью повышения его выработки, рентабельности для повышения общей экономической эффективности предприятия.

Различают следующие разновидности функциональной стратегии:

1. Стратегия НИОКР, содержащая основные черты инновационного продукта. Данная стратегия подразделяется на два вида: инновационная стратегия и имитационная стратегия.

2. Производственная стратегия, содержит в себе указания о прогнозируемых необходимых технических характеристик оборудования, коэффициентов загрузки и использования основных производственных фондов.

3. Маркетинговая стратегия, содержит в себе анализ внешней среды, рынка продаж и его структуры, исследование ценовой политики конкурентов и различных каналов сбыта. Данная стратегия достаточно популярна в условиях кризисной ситуации, поскольку ориентирована на массовый рынок с падающими реальными доходами покупателей.

4. Финансовая стратегия, содержит в себе сценарий динамики аналитических финансовых показателей организации, оценку инвестиционной привлекательности для экономических субъектов [3].

Таким образом, при формировании стратегии в условиях кризисной ситуации необходимо составлять совокупность различных видов стратегий, поскольку существующее многообразие позволяет охватить все аспекты экономико-социальной деятельности предприятия, рассмотреть различные перспективы и провалы рынка. Это позволит предприятию не только остаться на рынке в период неустойчивого кризисного положения, а использовать сложившуюся ситуацию в свою пользу и укрепить свое положение на конкурентном рынке, создать новые условия для дальнейшего развития.

Обсуждение

При составлении антикризисной стратегии является важным детальное прохождение всех этапов ее формирования. Важным является создание четкого плана действий в случае кризисной ситуации для незамедлительной реакции руководства организации. Кроме того, управление должно быть способно привести его в исполнение при первой необходимости.

Для разработки эффективной антикризисной стратегии необходима грамотная команда высококвалифицированных специалистов, с четко сформулированными задачами, целями и разграниченными функциями.

Одной из подсистем, осуществляющей руководящую функцию является координационный центр, который производит регулирование информационными потоками в соответствии с принципом пирамиды. В соответствии с мероприятиями антикризисного плана производится формирование единой коммуникационной стратегии. Данный принцип позволяет избежать возможную непроходимость информации и ошибки в передаче данных между подразделениями.

Далее, необходимо рассмотреть основные составляющие, на основе которых формируется антикризисная стратегия:

1. Внешний и внутренний анализ компании, ее среды и рынка, на котором базируется компания.
2. Миссия, цели и задачи, установленные руководством компании и являющиеся ориентиром для всех сотрудников организации.
3. Стратегия в соответствии с основной деятельностью организации, определяющая ее вектор развития.
4. Маркетинговая стратегия.
5. Политика привлечения инвесторов, в результате чего формируются ее принципы и на основе анализа разрабатываются основные направления ее реализации.
6. Стратегия по работе с кадрами, в соответствии с чем разрабатывается система кадрового подбора, система его поощрения.
7. Региональная политика, которая включает в себя анализ российского рынка и перспективу открытия на нем филиалов.
8. Международная политика.

Различают следующие этапы формирования стратегии:

1. Предварительный этап, на данном этапе производится анализ социально-экономических характеристик и параметров предприятия, на основании чего производится выбор необходимых инструментов, которые повысят эффективность предприятия. В этом случае используются методы анкетирования, бизнес-диагностика и другие.
2. Следующим этапом является разработка альтернативных стратегий, способных вывести предприятие из кризисного положения. Достаточно важным является быстрое реагирование на сложившуюся ситуацию, а также формирование альтернативных стратегий в соответствии с объективными и достоверными факторами, полученными в результате первого этапа. На данном этапе используются методы мозгового штурма, различные проблемные игры, коллективная работа с экспертами, именно эти методы позволяют выбрать оптимальные альтернативные стратегии.
3. Третьим этапом является производство ранжирования принятых на втором этапе альтернативных стратегий, в результате чего определяется самая эффективная и оптимальная

стратегия, способная вывести предприятие из кризисного состояния. Для этого производится формирование специальных функциональных подразделений, которые будут ответственны за реализацию стратегии. Методами осуществления данного этапа являются мнения экспертов, сетевые методы, различные прогнозируемые явления [2].

Таким образом, особое внимание уделяется используемым методам при разработке стратегии. Наиболее популярными являются системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование, также широко-распространенными методами являются аналитико-прогностические методы и методические приемы.

Для формирования стратегии довольно часто используется такой метод, как стратегический анализ, в результате проведения которого осуществляется оценка хозяйственной деятельности организации с целью выявления ее результативности. Кроме того, данный метод позволяет аналитикам спрогнозировать будущие значения, определяющие перспективные и слабые стороны деятельности организации.

Еще одним наиболее популярным методом является портфельный анализ, в результате использования которого происходит ранжирование наиболее перспективных областей организации с целью привлечения новых инвесторов в наиболее прибыльные для предприятия сферы. Достоинствами данного метода является его простота использования, в результате чего формируется действенная стратегия, ориентированная на качественные стороны продукта. Однако, данный метод характеризуется излишней статичностью, ограниченностью анализа, а также при данном анализе не исключен человеческий фактор. Данный метод базируется исключительно на текущих данных, что не исключает возможности их несоответствия для будущего периода.

В свою очередь, метод экспертных оценок представляет качественный анализ, в результате чего можно спрогнозировать возможный результат продукта, выявить слабые и сильные стороны. Исходя из этого, в текущем периоде появляется возможность формирования эффективной стратегии, способной вывести предприятие из кризисного положения. В использовании данного метода выявляется перспектива соотношения предложенных идей в соответствии с прогнозируемыми результатами. Однако, здесь также присутствует возможная субъективность и ограниченные временные рамки.

При выборе метода, формирующего стратегию, необходимо предъявлять следующие требования:

- оценка эффекта синергии в соответствии с введенной инновацией;
- анализ перспектив для компании и возможность появления новых конкурентных преимуществ;
- анализ жизненного цикла инновации;
- анализ потенциала стратегического планирования организации и оценку его деятельности, где основополагающими направлениями будут:
 - анализ сформированных вариантов, их прогноз в области реализации и ее результатов в будущем периоде;
 - анализ полученных результатов в будущем периоде в сравнении с поставленными ранее целями.

Таким образом, для разработки эффективной антикризисной стратегии необходим быстрый сбор объективной и достоверной информации, на основе которой будет формироваться стратегия. Необходим точный прогноз, который будет отражать положительные и негативные последствия от ее реализации. Исходя из результатов рациональный менеджер должен получить максимальную выгоду для предприятия при любых условиях.

Список литературы

1. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами, 2014. – 24с.
2. Богданова Т.А., Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой, 2017. – 511с.

3. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика, 2016. – 416с.
4. Васильева Н.А., Миронов М.Г., Матеуш Т.А. Экономика предприятия: Краткий курс лекций. – М.: Юрайт, 2019. – 191с.
5. Гуськова Н.Д., Никитина Н. В. Антикризисное финансовое управление, 2018. – 99с.
6. Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов // *Terra Economicus*. – 2019. – №1-3. – С. 129-132.
7. Трапицын А.В. Антикризисное управление в контексте теоретико-методологических основ его исследования, 2018. – С. 74-77.

References

1. Blank I.A. Strategy and tactics of financial management, 2014. 24p.
2. Bogdanova T.A., Gradov A.P. Strategy and tactics of anti-crisis management of the company, 2017. 511p.
3. Bolshakov A.S., Mikhailov V.I. Modern management: theory and practice, 2016. 416p.
4. Vasil'eva N.A., Mironov M.G., Mateush T.A. Enterprise Economics: A Short Course of Lectures. M.: Yurayt, 2019. 191p.
5. Guskova N.D., Nikitina N.V. Anti-crisis financial management, 2018. 99p.
6. Petrov I.V. Preventive anti-crisis management in ensuring the economic security of business entities. *Terra Economicus*. 2019;1-3:129-132.
7. Trapitsyn A.V. Anti-crisis management in the context of the theoretical and methodological foundations of his research, 2018. P. 74-77.