

Нестеров Алексей Юрьевич

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
Кемеровского государственного университета
тел.: (913) 317-07-80

Nesterov Alexey Yurievich

Ph.D. in Economics, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Management Department,
Kemerovo State University
tel.: (007)(913)3170780

Нестерова Татьяна Валерьевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Московского государственного
университета технологий и управления
им. К.Г. Разумовского,
филиала в г. Кемерово
тел.: (904) 378-94-90

Nesterova Tatyana Valeryevna

Ph.D. in Economics, Assistant Professor of
the Management Department,
Moscow State University of
Technologies and Management
named after K.G. Razumovsky,
Branch in Kemerovo
tel.: (904) 378-94-90

ВЫБОР АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ANTI-RECESSIONARY STRATEGIES OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Аннотация:

В статье приведена схема выбора антикризисных стратегий развития предприятия как трехступенчатый процесс разработки корпоративной стратегии, бизнес-стратегий и функциональных стратегий, указаны наиболее значимые условия принятия стратегических решений, отмечаются модели и критерии рационального выбора антикризисных стратегий предприятия.

Ключевые слова:

антикризисные стратегии предприятия, схема выбора антикризисных стратегий развития предприятия, условия принятия антикризисных стратегических решений.

The summary:

The article presents a scheme of choosing the anti-recessionary strategy of the enterprise development as a three-step process of working out the corporate strategy, business strategies and functional strategies. The authors also specify the most important conditions for strategic decision making, the models and criteria for rational choice of anti-recessionary strategy.

Keywords:

anti-recessionary strategy of the enterprise development, scheme of choosing the anti-recessionary strategy of the enterprise development, conditions for strategic decision-making.

Одной из основных проблем обеспечения устойчивого эффективного долгосрочного развития предприятий является отсутствие ясной, формализованной, конкретной по содержанию и технологии выполнения стратегии предприятий при различных условиях ведения бизнеса. Мировой финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., продемонстрировал неспособность менеджеров обеспечить эффективное управление развитием организаций в качественно новых условиях функционирования, что послужило поводом к переосмыслению роли и потенциала антикризисного стратегического управления предприятием.

Несмотря на то, что к настоящему времени разработано и получило признание достаточно большое количество идей, подходов, методов стратегического управления, стало очевидно, что далеко не все из них учитывают разнообразие и многообразие базовых условий разработки и выбора стратегии. Так, очень популярная традиционная схема процесса стратегического планирования оказывается малоэффективной в ситуации фактически развившегося кризиса. Более того, есть основания полагать, что внедрение отдельных схем стратегического менеджмента в условиях кризиса может привести к получению отрицательного эффекта.

При проведении анализа условий среды функционирования и развития предприятия с целью последующего выбора стратегии необходимо учитывать ряд общих институциональных особенностей. Из результатов опроса антикризисных менеджеров следует, что наибольшего внимания при выборе антикризисных стратегий предприятий или при формировании антикризисных программ требуют такие особенности внешней среды и предприятий, как политика и фактические действия стейкхолдеров, повышенная уязвимость и нестабильность функционирования и развития предприятия в условиях кризиса, негативные продолжительные устойчивые темпы изменения отдельных показателей деятельности предприятия.

Вместе с тем не менее значимыми являются такие условия принятия стратегических решений, как

- 1) дефицит отдельных видов ресурсов, включая информацию, и/или низкое качество ресурсов;
- 2) низкая степень предсказуемости содержания и/или направлений изменений ситуации;
- 3) увеличение числа качественно новых проблем и задач, стоящих перед предприятием;
- 4) высокая степень неопределенности функционирования и развития предприятия как открытой социально-экономической системы;
- 5) дефицит времени на диагностику, разработку и реализацию стратегических решений;
- 6) высокая вероятность развития негативных социальных процессов в коллективах кризисных предприятий;
- 7) увеличение разрыва между требуемыми профессиональными компетенциями руководителей и накопленным опытом управления и решения проблем.

Динамика изменений отмеченных условий развития предприятий будет во многом определять весь процесс выбора стратегии вывода организации из кризиса.

В общем виде схема выбора антикризисной стратегии предусматривает последовательную трехступенчатую разработку корпоративной стратегии, бизнес-стратегии (или бизнес-стратегий) и функциональных стратегий. Выбор стратегий на каждой из ступеней происходит по схеме последовательного отбора из совокупности всех возможных стратегий сначала допустимых стратегий, а затем – рациональных стратегий, из которых в свою очередь, осуществляется выбор наилучшей стратегии, в максимально возможной степени соответствующей цели антикризисного управления предприятием и условиям ведения бизнеса.

Для формирования совокупности возможных стратегий, определения допустимых стратегий и предварительного отбора рациональных стратегий целесообразно применять специальные модели [1] и методики, позволяющие осуществлять рациональный выбор корпоративных стратегий и бизнес-стратегий. Достаточно распространенными являются модели BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, матрица финансовых стратегий [2, 3] Ж. Франсона и И. Романа и другие.

Наилучшие стратегии выбираются с учетом совокупности критериев. При определении корпоративной стратегии на первой ступени выбора антикризисной стратегии основными критериями являются не только совместимость с целью и условиями среды, но и прогнозные (ожидаемые) показатели ROE, ROA, ROI, показывающие эффективность использования капитала с точки зрения как собственников, так и кредиторов.

Исходя из наилучшей стратегии развития предприятия в целом, по аналогичной схеме формируется совокупность стратегий на второй ступени выбора антикризисной стратегии (или бизнес-уровне). Многочисленные варианты возможных бизнес-стратегий и условия их выбора достаточно широко представлены в современной литературе. При выборе бизнес-стратегии основными критериями являются прогнозные (ожидаемые) показатели конкурентоспособности, характеризующие степень и возможность капитализации конкурентных преимуществ предприятия, такие как объем продаж, доля рынка, минимизация постоянных издержек, минимизация риска и прочие.

На третьей ступени выбора антикризисных стратегий формируется совокупность функциональных стратегий [4], исходя из состояния и динамики изменения структуры имущественного комплекса предприятия и системы управления в целом. Критериями выбора антикризисных функциональных стратегий являются показатели, прямо указывающие на доходность и высокую вероятность эффективного управления денежными потоками в краткосрочном периоде. К ним можно отнести показатели платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости и другие.

Применение современных моделей, методик, алгоритмов и схем выбора стратегий развития, безусловно, позволяет повысить качество принимаемых решений на корпоративном уровне и на бизнес-уровне. Инструменты выбора стратегий достаточно разнообразны, но отличаются степенью надежности получаемого результата и неопределенностью влияния субъективного фактора, как на результат, так и на выбор метода его получения. Как правило, отсутствует переход от общих рекомендаций и стратегических ориентиров к функциональным стратегиям. Другой проблемой является наличие и применение в практике российского бизнеса моделей, построенных на основе эмпирического материала, характеризующего динамику функционирования и развития зарубежных компаний в условиях, весьма отличающихся от российских. Учитывая отмечаемый многими специалистами не достаточно высокий уровень профессионализма российских менеджеров в вопросах стратегической проблематики вообще и в условиях кризиса на предприятии в частности, можно также заключить, что известные и доказавшие свою

эффективность модели, методики и методы могут существенно трансформироваться под влиянием субъективных и институциональных факторов.

Схема выбора антикризисных стратегий развития предприятия может являться в связи с этим методическим инструментом в достижении практических целей – предотвращения развития кризиса или выведения предприятия из кризиса – посредством формирования некоторой расширяющейся совокупности взаимодополняющих и конкретизирующих стратегий.

Ссылки:

1. Ефремов В.С. Стратегии бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие. М., 1998.
2. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. М., 2003.
3. Воробьев А.В., Олюнин В.И. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 5. URL: <http://www.uecs.ru>
4. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 12. С. 92–96.

References (transliterated):

1. Efremov V.S. Strategii biznesa. Kontseptsii i metody planirovaniya: uchebnoe posobie. M., 1998.
2. Finansoviy menedzhment: teoriya i praktika / ed. by E.S. Stoyanova. M., 2003.
3. Vorob'ev A.V., Olyunin V.I. Analiz sovremennykh zarubezhnykh matrichnykh modeley vybora finansovoy strategii // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronniy nauchniy zhurnal. 2011. No. 5. URL: <http://www.uecs.ru>
4. Nesterov A.Y. Antikrizisnye funktsional'nye strategii razvitiya predpriyatiya // Rossiyskoe predprinimatel'stvo. 2011. No. 12. P. 92–96.