

# ТИПОЛОГИЯ И УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ

УДК 338.262

**Анна Александровна Чернова**,  
доцент кафедры Управления проектами и инновационного менеджмента Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Тел.: (495) 442-22-98  
Эл. почта: aachernova@mes.i.ru

В статье проанализированы сущность и виды антикризисных стратегий, являющихся основой при разработке антикризисных программ. В исследовании сформулированы факторы, позволяющие наиболее эффективно применять конкретные виды стратегий в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** стратегия, антикризисная стратегия, классификация антикризисных стратегий, условия применения.

**Anna A. Chernova**,  
Associate Professor of the Department of Project Management and Innovation Management, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Tel.: (495) 442-22-98 E-mail: aachernova@mes.i.ru

## TYOLOGY AND CONDITIONS FOR THE APPLICATION OF ANTI- CRISIS STRATEGIES

The article analyzes the essence and forms of the anti-crisis strategy, which is the basis for the development of anti-crisis programs. The study formulated factors, allowing most effectively to use specific types of strategies in the conditions of crisis.

**Keywords:** strategy, the anti-crisis strategy, the classification of the anti-crisis strategies, application conditions.

## 1. Введение

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. По данным российской статистики, в настоящее время, доля убыточных предприятий составляет около 30–45%, в зависимости от отрасли в которой они функционируют. В кризисные годы эта доля повышается до 80–90%. Вместе с тем, далеко не все убыточные предприятия прекращают свою деятельность, что позволяет предположить грамотное применение мер антикризисного управления. Ключевым звеном антикризисного управления является разработка и реализация антикризисной стратегии.

## 2. Сущность и особенности антикризисной стратегии

В общем виде стратегию можно определить как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей. Также ее можно определить как процесс принятия решений исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития.

Множеством ученых и экономистов-практиков в различные времена было разработано огромное количество типовых стратегий. Среди них выделяют: стратегию концентрированного роста (увеличение доли рынка); стратегию углубления рынка; стратегию развития продукта; стратегию разработки новых продуктов (инновационную); стратегию вертикальной интеграции; стратегию горизонтальной интеграции; стратегию ликвидации и другие.

При наступлении кризисных ситуаций часть из этих стратегий не может быть реализована в силу сложившихся обстоятельств или в рамках существующего законодательства. Поэтому компании находящиеся в кризисе вынуждены разрабатывать мероприятия далекие от эталонных стратегий.

Итак, антикризисную стратегию можно определить, как комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с клиентами, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить компанию от угрозы банкротства или существенного спада и сформировать условия для поворота к оздоровлению организации. Обобщая можно сказать, что антикризисная стратегия это способ использовать средства и ресурсы и тем, самым устранить нестабильную ситуацию.

Особенностью антикризисной стратегии является ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Для кризисных организаций стратегия разрабатывается на сравнительно короткий период (1–3 года) и имеет сильно выраженные адаптивные характеристики; она содержит множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций. Такая стратегия считается реализованной, как только организация вступила в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние. В этом ракурсе антикризисную стратегию можно рассматривать и как средство достижения конкретной цели, а именно преодоление кризиса.

Любая стратегия, в том числе и антикризисная, в обязательном порядке должна дополняться тактическими мероприятиями. 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.



Основой тактического планирования в процессе реализации антикризисной стратегии являются своевременно вносимые 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.

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.

### **3. Классификация и условия применения антикризисных стратегий**

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.

Стратегия восстановления применяется при ликвидации последствий кризиса и обеспечении возврата предпринимательской структуры к предкризисному состоянию в части ее деловой активности, экономической и финансовой устойчивости. Антикризисная стратегия восстановления основывается на учете и рациональном использовании комплекса факторов внешнего и внутреннего окружения.

При обострении ситуации и ослаблении ключевых сторон деятельности организации нередко необходимы кардинальные изменения. Например, смена миссии, структуры,

технологии иногда и смена отраслевой принадлежности и масштабов деятельности. Лучше всего в такой ситуации зарекомендовала себя стратегия поворота.

Антикризисная стратегия поворота состоит из совокупности следующих мероприятий: сокращения расходов; изменения ценообразования; переориентации; разработки нового товара; рационализации ассортимента товаров; сосредоточения на продажах и рекламе.

В случае, если невозможно применить стратегию восстановления или стратегию поворота, то еще одним вариантом выхода из кризиса или его сокращения выступает стратегия выхода, основой которой служит минимизация ущерба.

Антикризисная стратегия выхода из кризиса может быть осуществлена за счет таких действий, как минимизации ущерба, изъятия инвестиций, выкупа предпринимательской структуры у собственника.

По содержательным характеристикам и способам осуществления, кроме перечисленных видов выделяются маркетинговую, производственную (ресурсную), инновационную, финансовую и кадровую стратегии.

Маркетинговая стратегия представляет собой деятельность, связанную с формированием 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, воздействующих на совокупность факторов и обеспечивающих реализацию маркетингового комплекса, основу которого составляют товар; цена; методы распределения и коммуникации.

Производственная (ресурсная) стратегия представляет собой программу управленческих долговременных действий, содержащую

набор правил, регламентирующих процессы формирования и использования производственных ресурсов предприятия.

Основное внимание в рамках этой стратегии должно быть направлено на увеличение фондоотдачи производственных мощностей; повышение производительности труда; создание баланса между этими факторами; развитие производственной инфраструктуры; управление качеством продукции.

Кадровая стратегия это способ управления персоналом выбранный в конкретной организации. В условиях кризиса персонал, несмотря на высокую кадровую динамику, может оказать огромное влияние на разрешение ситуации как в положительную, так и в отрицательную сторону.

Кадровая стратегия организации включает следующие тесно связанные мероприятия, а именно, 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.

Финансовая стратегия – это план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. В ситуации кризиса организации используют оперативную финансовую стратегию, то есть стратегию текущего маневрирования финансовыми ресурсами (стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов), разрабатываемой на месяц или квартал.

Оперативная финансовая стратегия охватывает валовые доходы и поступления средств и валовые расходы, что позволяет предположить все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам. Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами.

При разработке данной стратегии выполняются следующие мероприятия: анализ состава портфеля заказов, оценка эффективности производственной программы,

рассчитывается динамика объемов производства и прибыли, оценка планируемого объема продаж, рассчитывается потребность в основных и оборотных активах, персонале и анализируются возможности их сокращения, кроме этого разрабатывается график существующих задолженностей. Также рекомендуется проведение переоценки имущественного комплекса, для получения его достоверных стоимостных параметров и инвентаризацию имеющихся машин и оборудования с целью выявления используемых объектов, потенциально используемых, подлежащих списанию и реализации.

Инновационная стратегия – это выбор и реализация наиболее эффективных направлений технического и технологического развития организации, с учетом сложившейся ситуации и существующих ресурсных ограничениях.

Данный вид стратегии эффективней использовать, когда организация находится на стадии своего подъема, для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ, но и в рамках антикризисного управления грамотная реализация этой стратегии поможет либо вывести компанию из кризиса, либо смягчить его последствия.

Специфика инновационной стратегии компании зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема проводимых ранее научно-технических исследований, сферы их применения, существующих наработок и заделов на будущее.

#### 4. Заключение

Для выработки эффективной антикризисной стратегии руководству предприятия недостаточно обладать специальными знаниями в области антикризисного управления, кроме этого необходимо своевременно отслеживать появление внешних угроз и ликвидировать внутренние проблемы. Выбор стратегии может оказаться ключевым как для достижения поставленных целей, так и для выживания организации. В не зависимости от выбора стратегического направления руководству компании необходимо учитывать, что эффективно противостоять кризису возможно только используя целый комплекс различных стратегий.

#### Литература

1. Бебрис А.О. Основные принципы оценки эффективности стратегии инновационного развития // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014, № 1.
2. Романова М.М. Стратегическая интеграция в индустрии туризма // Dialectic interaction of market and institutional mechanisms of modern economic dynamics: proceedings of the International scientific-practical conference (Chernivtsi, September 26–27, 2013). – Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2013.
3. Чернова А.А. Стратегические направления развития высших образовательных учреждений // Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». – М. МЭСИ, 2013

4. Чернова А.А. Инновационные стратегии высших учебных заведений // Сборник научных трудов «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» – М. МЭСИ, 2014
5. Чернова А.А. Инновационное управление высшим учебным учреждением // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – Новосибирск: НП «Сибак», 2014, № 37.

#### References

1. Bebris A.O. The basic principles of evaluation of the effectiveness of the strategy of innovative development // Ekonomika, statistika i informatika. Vestneyk UMO. 2014, № 1.
2. Romanova M.M. Strategic integration in the tourism industry // Dialectic interaction of market and institutional mechanisms of modern economic dynamics: proceedings of the International scientific-practical conference (Chernivtsi, September 26–27, 2013). – Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2013.
3. Chernova A.A. Strategic directions of development of higher education // Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya «Cennosti i interesy sovremennogo obshchestva». – M. MESI, 2013
4. Chernova A.A. The innovative strategy of higher educational institutions // Sbornik nauchnyh трудов «Model menedzhmenta dlya ekonomiki, osnovannoj na znaniyah» – M. MESI, 2014
5. Chernova A.A. Innovative management of higher education institution // Ekonomika i sovremennyj menedzhment: teoriya i praktika. – Novosibirsk: NP «Sibak», 2014, № 37.