

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© Прозорова А.С.\*

Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар

В статье рассмотрен процесс формирования стратегии предприятия в условиях финансового кризиса, обоснована важность стратегического управления в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. А так же дана оценка основных проблем, с которыми сталкиваются организации при внедрении и ведении стратегического управления.

В настоящее время большинство российских предприятий не имеет документально оформленной стратегии, что не мешает им развиваться и добиваться успеха. Так же отсутствие четко сформулированного стратегического плана вовсе не говорит о том, что руководство предприятий «плывет по течению». Как раз таки сами руководители предприятий прекрасно представляют свою стратегию и понимают, в чем состоят их преимущества перед конкурентами и предпринимают целенаправленные действия по укреплению своих позиций. И совсем наоборот думают и делают те, кто должен активно участвовать в реализации стратегии: руководители средних и нижних уровней и сотрудники предприятий [1].

Таким образом, на наш взгляд, основная задача создания формализованной стратегии – формирование общего видения, способного согласовать действия сотрудников и руководителей всех уровней.

Руководителей многих предприятий на сегодняшний день объединяет мнение, что стратегическое управление – это средство достижения поставленных целей, позволяющее вывести предприятие на новый уровень и обеспечить получение больших прибылей.

Разработкой стратегии и стратегическим управлением необходимо начать заниматься еще на первых этапах становления предприятия. Причем это не зависит ни от размеров предприятия, ни от формы собственности. Единственное, «объем» инструментов стратегического управления, по нашему мнению, целесообразно применять пропорционально размерам предприятия. То есть стратегия крупных предприятий, корпораций не подойдет для применения в малом бизнесе.

В условиях современной рыночной экономики внимание руководителей предприятий привлечено преимущественно к следующим аспектам деятельности: во-первых, становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, финансовыми инструментами и т.д., а во-вторых,

---

\* Аспирант кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита.

расширение бизнеса (проекты по развитию мощностей, складских помещений, капитальные ремонты и строительство, расширение компании и т.д.).

Это аспекты бизнес-процессов. Каждому из этих двух аспектов соответствует своя система управления. Построению компании соответствует оперативный характер действий, оперативное управление. Расширению бизнеса – стратегический характер действий, стратегическое управление.

Как показывает практика, для менеджеров приоритетным является оперативная деятельность, которая непосредственно связана с бизнесом. На втором месте – оперативное управление, без которого предприятие просто не смогло бы выжить.

Затем, казалось бы, по мере роста предприятий, менеджеры должны оказывать все больше внимания не просто развитию и расширению компании, но и совершенствованию системы управления. Так как отставание развития управления от развития самой компании является наиболее распространенной «болезнью» современных предприятий, что зачастую приводит к «летальным» исходам. Но стратегическое управление требует больше затрат как финансовых, так и трудовых, а оперативное управление намного понятнее и проще. Поэтому руководители предприятий предпочитают тратить больше времени и усилий на операционное управление, нежели внедрять и совершенствовать стратегическое управление [2].

Однако, в конце концов менеджеры начинают понимать, что не смогут коренным образом изменить ситуацию в своем бизнесе без решения назревших стратегических вопросов.

Основным фактором успешности проводимых в компании изменений является желание руководства осуществить их. Но руководству психологически сложно примириться с расходами на стратегическое управление, так как перед ними стоят более «важные» задачи: уплата налогов, затраты на основное производство, выплата заработной платы работникам и т.д.

Однако если смотреть в будущее, а не жить сегодняшним днем, то в конечном итоге отсутствие внимания к стратегическому управлению неизбежно повлечет за собой исчезновение необходимости заниматься и оперативным, так как компании уже не будет.

Практика показала, что предприятия, как правило, берутся за разработку стратегического управления в двух случаях:

- находясь в кризисном или предкризисном положении;
- переживая большой успех, сопровождаемый бурным ростом и развитием.

В обоих этих случаях теряется управление предприятием, т.е. симптомы могут быть схожими, но причины различны. Поэтому стратегическое управление в двух этих ситуациях должно быть разным.

Заниматься разработкой стратегического управления, когда предприятие успешно, по нашему мнению, намного легче, так как руководство не

стесненно в средствах и не подавленно психологически. Если же компания несостоятельна, то разработка стратегии затрудняется нехваткой ресурсов: финансовых, трудовых, временных. Поэтому остановимся более подробно на особенностях внедрения стратегического управления в условиях несостоятельности предприятия.

Прежде всего, менеджерам необходимо четко понимать, что собой представляет стратегическое управление и что нужно, для его правильной постановки. Процесс стратегического управления можно условно разделить на стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии.

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров необходимой информацией при разработке стратегии компании. Такой информации не должно быть мало, но при этом и не должно быть в избытке. Так же особую роль играет временной фактор, так как полученная информация к моменту разработки или реализации стратегии может устареть. Поэтому менеджерам необходимо действовать оперативно [5].

Здесь появляется первая проблема, с которой может столкнуться предприятие, находящееся в кризисном состоянии. Всем объемом необходимой информации предприятие не располагает. Собирать информацию из внешних источников собственными силами менеджерам будет просто некогда, а заказывать исследование профессионалам руководству такого предприятия будет финансово нецелесообразно. Здесь может помочь простой, но действенный способ. Провести опрос опытных специалистов, работающих в данной организации, которые, безусловно, обладают ценной информацией о рынке, а затем обработать полученную информацию. Менеджерам необходимо собрать данные о потребностях клиентов и имеющихся возможностях эти потребности удовлетворить, привлекательности и конкурентности различных сегментов клиентского и товарного рынка, прогнозах изменения потребления в связи с экономическим кризисом, сильных и слабых сторонах компании, возможностях и угрозах внешней среды, деятельности основных конкурентов, поставщиков и производителей.

Далее для проведения анализа предприятиям можно воспользоваться наиболее распространенными в российской практике методиками, такими как SWOT-анализ и PEST + М-анализ. На предприятии в условиях несостоятельности, по нашему мнению, наиболее рационально будет применять SWOT-анализ. Так как он наиболее быстрый, понятный и не требует много информации. Затем уже, после выхода предприятия из кризисного состояния, ему все равно придется применять PEST + М-анализ для детализации SWOT-анализа. Подробно проведение стратегического анализа описано в учебниках таких авторов как Л.Г. Зайцев [2], Р.И. Акмаева [3], Л.С. Максименко [4].

После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии предприятию необходимо сформулировать стратегию.

Для этого в первую очередь руководство должно определить цели стратегического управления. Цели – это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период.

Здесь у предприятий в кризисном состоянии возникает вторая проблема: на что ориентироваться при формировании цели, то ли на выход из кризисной ситуации и восстановление производственных процессов, то ли на увеличение прибыли и расширение производства в будущем.

По нашему мнению, в данном случае формирование цели надо рассматривать комплексно. Так как, само по себе стратегическое управление подразумевает управление предприятием в перспективе, с долгосрочным планированием.

Таким образом, предприятиям в условиях кризиса необходимо формулировать цели исходя из долгосрочных перспектив, но не забывать корректировать их под текущее состояние компании.

Так же в течение формирования стратегии могут происходить различные события, существенным образом влияющие на бизнес компании. Закрывать на них глаза не стоит. Поэтому организация должна уметь оперативно реагировать на такие значимые события и соответствующим образом корректировать цели и стратегию.

Стратегия так же будет зависеть от направлений деятельности компании. Если направление одно, то, по сути, документированные цели компании и будут включать в себя руководство по определению производственного процесса относительно направления деятельности. Если же направлений несколько, то цели должны включать развитие производства в целом, а не по отдельным направлениям. Если в нем планируются изменения (отказ от какого-либо направления деятельности или появление нового), это обязательно должно найти отражение в стратегии компании.

И в конце хотелось бы отметить, что при разработке стратегического плана очень важна методическая поддержка, особенно если предприятие только внедряет стратегическое управление. Иначе могут быть сделаны методические ошибки, которые приведут к серьезной потере времени. А в условиях кризиса такие ошибки могут стать фатальными.

#### **Список литературы:**

- 1 Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
- 2 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. – Экономист, 2009. – 416 с.
- 3 Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – Финансы и статистика, 2009. – 208 с.
- 4 Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. – КноРус, 2007. – 496 с.
- 5 Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент: учебно-методич. комплекс. – М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.