

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА УРОВНЕ РЕГИОНА

Р. Р. ВАЛИУЛЛИН

В статье рассматриваются вопросы стратегического антикризисного управления, при этом обозначается, что кризис следует рассматривать как возможность обновления, что диктует необходимость использования сильных сторон в качестве основы антикризисной программы. Кроме того, анализируется взаимосвязь антикризисных стратегий предприятий и региона в целом.

Ключевые слова: регион, формирование стратегии, антикризисное управление.

В условиях нарастающего экономического кризиса многие предприятия столкнулись с необходимостью реформирования выбранной ранее стратегии с учетом кризисных явлений, т. е. с формированием антикризисной стратегии. В первую очередь, необходимо уточнить, что, прежде чем разрабатывается комплекс антикризисных мероприятий или инвестиционный проект реструкту-

ризации, предприятие определяет стратегию антикризисного управления, выбор которой зависит от многих факторов.

Рассмотрим связь между видами кризиса и выбором стратегии антикризисного управления (табл. 1). Отметим сразу, что предложенный перечень стратегий не является исчерпывающим, но позволяет представить алгоритм выбора.

Таблица 1

Алгоритм выбора антикризисной стратегии предприятия

| Варианты антикризисной стратегии | Предупреждение кризиса | Выход из кризиса | Замедление кризисных процессов | Поддержка стабильности | Расчетный риск | Выход из кризиса | Устранение последствий кризиса |
|---|------------------------|------------------|--------------------------------|------------------------|----------------|------------------|--------------------------------|
| Факторы, влияющие на потребность в антикризисном управлении | | | | | | | |
| Дефицит или избыток ресурсов | + | | | + | + | + | |
| Состояние внутреннего рынка | + | | + | | + | + | + |
| Перспективы развития | | + | | + | | | |
| Качество продукта | + | | | | | | + |
| Масштабы управления | + | | | + | | | |
| Последствия деятельности | + | | | | | | + |
| Аварии, катаклизмы, стихийные бедствия | | | + | | | + | + |
| Кризис риска, просчет | | | + | | | + | + |
| Неустойчивость | | | + | + | | | |

Из таблицы видно, что стратегия антикризисного управления должна быть избрана в зависимости от факторов, повлиявших на возникновение кризиса. Например, если причинами кризиса послужили:

- состояние внутреннего рынка;
- аварии, катаклизмы, стихийные бедствия;
- кризис риска, просчет;

– неустойчивость, тогда наиболее предпочтительным вариантом рыночной стратегии будет «замедление кризисных процессов».

Если же причинами кризиса явились:

- состояние внутреннего рынка;
 - качество выпускаемой продукции;
 - последствия деятельности предприятия,
- тогда в зависимости от стадии кризиса следует

выбирать между стратегией предупреждения кризиса и стратегией устранения его последствий.

Кроме того, при выборе антикризисной стратегии большое значение имеет вариант поведения управленческого состава предприятия. Обычно в кризисных ситуациях менеджеры пытаются не ухудшить существующее положение, концентрируя тем самым внимание на устранении слабых сторон. Данный подход автору кажется целесообразным определить как традиционный. В этом случае антикризисное управление рассматривается как вынужденная необходимость.

Альтернативой такой стратегии может стать концентрация на развитии сильных сторон данного предприятия. Тогда антикризисная стратегия окажется положительной тенденцией в развитии предприятия, а необходимость в ней будет возникать с определенной периодичностью (такой подход может быть определен как нетрадиционный). Основные отличия между упомянутыми подходами представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Отличия традиционного
и предлагаемого подходов
к антикризисному управлению**

| Традиционный подход | Предлагаемый подход |
|---|---|
| Ориентирован на поиск слабых сторон | Ориентирован на обнаружение сильных сторон |
| Усиление или устранение выявленных «слабых мест» | Развитие сильных сторон |
| Антикризисные мероприятия ориентированы на имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы | Антикризисные мероприятия подразумевают задействование потенциала предприятия, в первую очередь скрытого |
| Ориентирован на минимизацию риска | Ориентирован на систематизацию рисков, что позволит ими управлять, т. е. перенесение рисков в категорию управляемых |
| Действия проводятся в рамках существующих ограничений и препятствий | Действия ориентированы на достижение поставленных целей в условиях преодоления препятствий путем неординарных решений |
| Точка отсчета – начало реализации антикризисного управления | Точка отсчета – достижение результата |

Таким образом, деятельность менеджера при реализации антикризисной программы в соответствии с предлагаемым подходом заключается в решении следующих задач:

– приведения ресурсов в соответствие с целью реализуемой антикризисной стратегии (включает в себя активацию скрытого потенциала предприятия);

– доведения новой стратегии и ее целей до понимания сотрудниками предприятия, что позволит более активно вовлекать их в процесс реализации избранной антикризисной стратегии;

– принятия решений по поводу организационной структуры;

– разработке антикризисной программы, ориентированной на достижение поставленных целей.

В этом случае предприятие строит свое видение относительно места на завтрашнем рынке в соответствии со своими прорывными возможностями, а сам кризис рассматривается как момент, позволяющий избавиться от экономического балласта и сфокусироваться на наиболее эффективных направлениях деятельности предприятия. Если использовать терминологию матрицы БКГ, кризис – время для «дойных коров» и «звезд», когда предприятие должно отказаться от своих амбиций в отношении «знаков вопроса». Еще одним значимым элементом предлагаемого подхода к формированию антикризисной стратегии является рассмотрение траектории движения компании с точки зрения будущего, т. е. сначала определяется желаемое положение предприятия в рыночном пространстве, а затем путь к этому положению. При традиционном планировании траектория развития определяется в зависимости от нынешнего положения предприятия, которое и определяет его потенциальные возможности. Анализ практики антикризисного управления показывает, что такой подход почти никогда не дает провести качественные изменения и потому малоэффективен. Достаточно отметить, что стратегия реинжиниринга, являющаяся одной из самых радикальных и дающая хороший результат, при применении на кризисных предприятиях чаще всего строится на подходе zero-approach, предполагающем отказ от существующих схем и механизмов.

Однако до настоящего момента нами был определен алгоритм построения антикризисной стратегии предприятия, основанный на применении предлагаемого подхода. Что же касается региональной антикризисной стратегии, то, на первый взгляд, она должна представлять собой совокупность выстроенных по предложенному алгоритму стратегий предприятий. Однако на практике предприятия тяготеют к традиционному поведению в условиях кризиса, вследствие чего задачей, которая должна быть решена при формировании и реализации антикризисной стратегии региона, является обеспечение применения предлагаемого подхода («от сильных сторон») при разработке антикризисных стратегий

организаций. Решение этой задачи предполагает следующее:

– оказание консультационных услуг, организацию семинаров и т. п., в рамках которых будет продемонстрировано, что в кризисных условиях ориентация на сильные стороны оказывается более эффективной, чем попытка устранения не-достатков;

– оказание государственной поддержки. Размещение государственного заказа на региональных предприятиях должно учитывать возможности реализации стратегии прорыва, т. е. оценочные критерии при принятии решения, например о субсидировании, должны учитывать возможности предприятия сделать субсидируемое направление деятельности ключевым в рыночных условиях;

– региональная стратегия развития должна основываться не только на возможностях предприятий, но и на видении конкурентной позиции региона с учетом его сильных сторон.

Реализация такого подхода к формированию региональной антикризисной стратегии позволит обеспечить системное управление в условиях кризиса и, соответственно, снизить его негативные последствия.

* * *

UNTIL CRISIS MANAGEMENT STRATEGY DEVELOPMENT FOR THE REGION

R. R. Valiullin

In the article the issues of until crisis management strategy development taking into consideration that crisis is an of portienity of future development and growth are examined. The analysis of mutual influence of crisis management strategies of enterprises and region is carried out.

Keywords: region, strategy formation, anti-recessionary management.

