

УДК/UDC 331.103.4

## Анализ эффективности стратегического управления в условиях кризиса

Головкина Анастасия Игоревна

студентка экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: 89298444661@mail.ru

### Аннотация

Угроза очередного мирового экономического кризиса остается актуальной на сегодняшний день. Российская экономика так или иначе будет подвержена серьезному влиянию кризиса, поэтому руководству любого предприятия необходимо обеспечить высокий уровень стратегического антикризисного управления для своевременного реагирования на возникающие кризисные ситуации в компаниях, так или иначе связанных с кризисом. Одной из главных задач для предприятия в кризисных условиях становится выбор оптимальной и грамотной стратегии, которая обеспечит предприятию возможность не только остаться на плаву, но и достичь возможного развития бизнеса. Основная цель проведения стратегического планирования на предприятии состоит в том, чтобы собрать и провести анализ информации о конечных или промежуточных результатах, определить произошедшие изменения и современное состояние на предприятии, оценить выгоды и затраты, установить области будущего совершенствования и развития деятельности предприятия, а затем использовать эти данные для решения определенных задач. Статья рассматривает суть стратегического управления и стратегического планирования и их значение для организации в кризисной ситуации. Приведены основные модели поведения в случае возникновения кризиса, а также варианты антикризисной стратегии маркетинга и характеристики организаций, подходящих для конкретных стратегий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, кризис, антикризисное управление, стратегия предприятия.

## Analysis of the Effectiveness of Strategic Management in Times of Crisis

Golovkina Anastasiya Igorevna  
student of the Faculty of Economics  
Kuban State Agrarian University  
Krasnodar, Russia  
e-mail: 89298444661@mail.ru

### Abstract

The threat of another global economic crisis remains relevant today. The Russian economy, one way or another, will be affected by the serious impact of the crisis, so the management of any enterprise needs to ensure a high level of strategic crisis management in order to respond in a timely manner to emerging crisis situations in companies that are somehow connected with the crisis. One of the main tasks for an enterprise in crisis conditions is the choice of an optimal and competent strategy that will provide the enterprise the opportunity not only to stay afloat, but also to achieve the possible development of business. The main objective of strategic planning at the enterprise is to collect and analyse information on the final or intermediate results, to determine the changes and the current state of the enterprise, to assess the benefits and costs, to identify areas for future improvement and development of the enterprise, and then use these data for solving specific problems. The article considers the essence of strategic management and strategic planning and their importance for the organization in a crisis situation. The main models of behaviour in the event of a crisis occur, as well as options for an anti-crisis marketing strategy and the characteristics of organizations suitable for specific strategies.

**Key words:** strategic management, crisis, crisis management, enterprise strategy.

В настоящее время в нашей стране на любом предприятии существует необходимость внедрения самодостаточной системы антикризисного управления. Выбранная стратегия должна изменяться и подстраиваться под кризисные условия внешней среды, обеспечивая стабильную жизнедеятельность предприятия. Зачастую именно это и выступает проблемой, т. к. многие организации из-за внезапности кризиса, оказавшись неготовыми, несут большие потери или же становятся банкротами [1].

Поэтому рационально выбрать оптимальную антикризисную стратегию еще до его появления.

Для осуществления грамотного стратегического управления необходимо провести сбор необходимой информации о внешней среде. Первостепенной задачей будет являться сбор информации, отражающей потребности клиентов, которые организация способна удовлетворить с помощью имеющихся на данный момент ресурсов. Далее необходимо провести сбор информации о привлекательности различных сегментов рынка, а также об их конкурентоспособности, из чего следует потребность в поиске информации о деятельности фирм-конкурентов. Также необходимо проанализировать угрозы и определенные возможности внешней среды.

Можно выделить внутренние и внешние причины возникновения кризисных явлений. Как правило, причины кризисных явлений внутри организации возникают из-за ее собственной деятельности. В свою очередь, внешние кризисные явления не зависят от предприятия, т. к. изменяются под влиянием экономики в целом как в России, так и за рубежом. Но последствия кризиса накладывают на функционирование предприятия определенные ограничения.

Поэтому для осуществления грамотного стратегического управления необходимо выяснить точную причину появления кризисных явлений [2]. Это поможет верно оценить ситуацию и построить рациональный план действий.

Стратегическими решениями в кризисных условиях могут стать следующие:

- повышение качества товара с целью повышения уровня потребительской удовлетворенности;
- изменения в структуре и объемах производства, ценообразовании и др. в соответствии с прогнозом рыночной ситуации;
- оптимизация каналов сбыта;
- экономия на маркетинге и т.д.

Но, как известно, каждое предприятие уникально, и это означает, что для определенного предприятия подойдет определенная, можно ска-

затя индивидуальная антикризисная стратегия. Хотя, исходя из наблюдений, прослеживаются некоторые общие черты в поведении при кризисных ситуациях. Поэтому существует возможность для составления определенной классификации моделей типичного поведения в условиях кризиса.

Можно выделить четыре основные модели поведения предприятия в кризисной ситуации. Суть первой модели состоит в практическом или полном бездействии. Единственной допустимой деятельностью является снижение расходов на предприятии. Наиболее часто в этом случае происходит сокращение управленческого, а также большей части исполнительного персонала, снижение объемов производства и закупок, приостановление существующих программ для работников (таких как программы мотивации, обучение, соцпакет и т. д.), тотальная минимизация всех видов операционных и прочих расходов (экономия на офисной воде, туалетной бумаге, питании сотрудников, бензине и т. д.), а также введение жесткого контроля за соблюдением выбранной стратегии.

Но, как показывает практика, именно эта стратегия, как правило, не является оптимальной.

Следующая модель предполагает формирование антикризисной команды. В нее обычно входят топ-менеджеры предприятия, а директор, в свою очередь, выступает ее руководителем.

Такая модель антикризисного поведения может дать определенный, но ограниченный позитивный эффект.

Следующую же модель можно назвать самой рациональной. Она предполагает заблаговременное создание на предприятии системы стратегического планирования. Для такого подхода характерен системный алгоритмический подход к выработанной корректировке антикризисной стратегии.

Последней является модель, идеей которой является привлечение консалтинговой компании, которая впоследствии и будет заниматься вопросами стратегического планирования и предпримет меры по выводу предприятия из кризиса. Использование данной модели рационально в

таких условиях, когда на предприятии нет соответствующего отдела или же недостаточно кадров.

В зависимости от особенностей предприятия могут также применяться различные варианты антикризисной стратегии маркетинга (табл. 1). Антикризисная маркетинговая стратегия предприятия призвана увязать интересы предприятия, а также его собственников, с изменениями внешней предпринимательской среды [3].

### Варианты антикризисной стратегии маркетинга

Возможные стратегии	Маркетинговые инструменты			
	Товарные потоки	Затраты на маркетинг	Цены	Продвижение
Расширение рынка сбыта, выход предприятия на новые сегменты рынка. Рост или сохранение рыночной доли за счет новых рынков сбыта	Средней интенсивности, с тенденцией к росту	Высокие	Гибкие	Агрессивные
Утверждение предприятия на освоенных рынках, удержание позиций. Рост или сохранение рыночной доли за счет старых рынков сбыта	Интенсивные	Средние	Высокие или средние	Устойчивое, постоянное давление на рынок
Отстаивание рыночной ниши, защита от конкурентов. Сохранение или минимизация потери рыночной доли	Средней интенсивности	Невысокие	Средние или низкие	Пассивное

Таблица 1

Первый вариант антикризисной стратегии маркетинга может быть использован предприятиями со следующими характеристиками:

- рынок сбыта находится в стадии становления;
- значительный рыночный потенциал, несмотря на кризис;
- выпуск инновационного продукта высокого качества;
- конкуренция на рынке относительно неразвита;
- предприятие имеет финансовые резервы;
- хорошая реклама.

Второй вариант подходит для давно и стабильно работающих предприятий с такими характеристиками, как:

- рынок сбыта в зрелой фазе;
- определенный потенциал рынка;
- обширная и лояльная клиентская база;
- наличие определенных финансовых резервов;
- продукт обладает реальными конкурентными преимуществами;
- реклама дает умеренную отдачу;
- качество и сервис для потребителей стоит выше, чем низкая цена.

И третий вариант может быть реализован предприятиями, минимизирующими предпринимательские риски в следующей ситуации:

- рынок сбыта в фазе спада;
- предприятие имеет лояльную, но консервативную клиентскую базу;
- ограниченные финансовые резервы;
- основной фактор спроса на данном рынке — низкая цена;
- реклама не дает отдачи;
- продукт не обладает значимыми конкурентными преимуществами.

Таким образом, можно прийти к выводу, что стратегическое планирование в условиях кризиса предполагает планирование еще задолго до возникновения кризисных ситуаций на предприятии. Отсутствие такой методики и подобного плана, разработанного заранее, обрекает руководство на принятие поспешных и непродуманных решений и заставляет компанию обманывать сотрудников, общество, инвесторов на рынке, и в попытках сохранить свое положение понести потери. Поэтому необходимо проводить анализ информации о конечных или промежуточных результатах, определять происходящие изменения и следить за состоянием предприятия, проводить оценку выгод и затрат, а также устанавливать области будущего совершенствования и развития деятельности предприятия. Руководству каждой фирмы необходимо обеспечить высокий уровень стратегического антикризисного управления для своевременного реагирования на возникающие кризисные ситуации.

## Список литературы

1. Васюхин А. А. Стратегическое управление в условиях кризиса // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. ХLI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(41);
2. Гаврилюк С. А. Методы стратегического планирования в условиях кризиса // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. ХII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2012;
3. Коротков Э. М. Антикризисное управление. М.: Инфра-М, 2010. 620 с.