

УДК 338.1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫБОРА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И.А. Кондаурова, Ю.А. Деревянченко

ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

В рамках антикризисного управления стратегию следует рассматривать как инструмент регулирования и разрешения противоречия в процессе развития предприятия в условиях кризисного положения или его угрозы, при воздействии факторов, которые влияют на появление кризиса, на базе ограниченных ресурсов.

Антикризисную стратегию необходимо считать способом достижения предприятием своих целей, несмотря на влияние внешних и внутренних факторов, которые выступают источниками возникновения кризисных явлений и стимулирующим импульсом к их росту и превращению в кризисные ситуации и кризисное состояние.

Большинство предприятий вследствие экономической, политической и финансовой нестабильности, из-за несовершенства рынков товаров и услуг, систем налогообложения и инвестирования находятся в критическом финансово-хозяйственном положении. Возможны два пути решения данной ситуации:

выход предприятия из кризиса и его оздоровление путем разработки и реализации соответствующе программы

признание предприятия неплатежеспособным и его ликвидации.

Объектом антикризисного управления является категория "кризис". Под кризисом предприятия понимают крайнее обострение противоречий в его управлении, структуре и организации, производственной и финансовой деятельности, что угрожает его устойчивости и жизнеспособности в процессе функционирования и развитии в окружающей среде.

Кризисы на предприятии проявляются с определенной цикличностью. Из-за разнообразия видов кризисов и причин, который их вызвали, периоды жизненных циклов развития кризисов и интенсивность их проявления бывают различными. Существует как затяжные кризисные процессы, которые характеризуются длительным жизненным циклом и низкой динамикой роста интенсивности проявления, так и кризисы, которые неожиданно возникают, имеют

короткий период развития и высокую степень интенсивности проявления

Антикризисная стратегия, должна быть направлена на установление параметров, определяющих широкий спектр альтернативных действий по разрешению противоречий, несогласованности между целями предприятия, имеющимися ресурсами и влиянием внешней и внутренней среды.

Антикризисная стратегия формируется в пределах общего стратегического планирования, но особенностью является внимание на способы оценки, анализа и контроля, определение задач, разработки и реализации управленческих решений, которые касаются основных параметров жизнедеятельности предприятия в кризисной ситуации.

Характерными чертами антикризисной стратегии, как особого вида управления, выступают:

- ограниченность по срокам осуществления (1-3 года). Такая стратегия считается реализованной в момент, когда выясняется, что предприятие сбалансировано функционирует и сформировалась устойчивая тенденция улучшения финансового и имущественного состояния и повышения эффективности его деятельности;
- приоритетность антикризисной стратегии. То есть, во время выхода предприятия из кризисного состояния общекорпоративная, а также функциональные и деловые стратегии испытывают существенные корректировки и подчиняются основной цели антикризисного менеджмента;
- повышенная результативность реализации, определяемой масштабностью последствий успешной (восстановление потенциала предприятия) или неудовлетворительной (крах предприятия, потеря инвестиций владельцами) реализации стратегии;
- узкая функциональная направленность, которая предусматривает определение ограниченного круга объектов воздействия вследствие недостаточности ресурсной базы кризисной фирмы;
- ориентация на тщательный поиск и максимальное использование внутренних резервных ресурсов предприятия;
- ярко выраженный адаптивный характер.

Антикризисная стратегия предусматривает реализацию большого количества реорганизационных мероприятий и организационно-технологических инноваций, предусматривающих приспособления предприятия с параметрами внешней среды хозяйствования.

Предприятия могут реализовывать антикризисные стратегии в рамках общих антикризисных стратегий, выбор которых обусловлен наличием внутренних ресурсов предприятий и возможностей в маркетинговой среде.

Целесообразно в отдельную группу вынести подгруппу ликвидационных стратегий. Эти стратегии не несут полезной антикризисной нагрузки и выступают как следствие кризиса, нацелены на ликвидацию предприятия, как хозяйственного субъекта.

После определения сущностей и разновидностей антикризисных стратегий уместно рассмотреть процесс ее разработки, при этом, выделяют три основных этапа, таких как:

первый этап – определение миссии вновь созданных предприятий или пересмотр миссии и системы целей для уже существующих;

второй этап – анализ внутренних и внешних факторов кризисной ситуации на предприятии;

третий этап – анализ альтернатив и выбор адекватной антикризисной стратегии.

Выбор стратегий антикризисного управления имеет вид модели, состоит из отдельных блоков:

системы антикризисного управления;

механизма антикризисного управления;

процессов антикризисного управления;

процессов интеграции или дезинтеграции антикризисного управления.

Выводы

Для каждого отдельного предприятия критериями обоснования выбора антикризисной стратегии, выступают обобщающие показатели по основным направлениям оценки уровня кризисного состояния предприятия.

Таковыми показателями являются: объем прибыли и величина рентабельности, эффективности использования основных фондов предприятия, показатели деловой активности предприятия, показатели финансовой устойчивости предприятия, платежеспособность и ликвидность имущества предприятия, показатель вероятности банкротства предприятия, эффективность использования персонала предприятия.

Библиографический список

1. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 432 с.
2. П.В. Брінь, А.Ю. Черпак: Управління антикризовою діяльністю підприємства, - Вісник НТУ «ХП», С. 77-83, - 2013; № 69(1042)