

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ НА ФОНЕ СПАДА ЭКОНОМИКИ

© 2015 Евдокимов Анатолий Николаевич

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: Panda63d@mail.ru

Во время экономического кризиса, когда определенности нет ни в чем, самое опасное - выжидать, ничего не предпринимая. Грамотно реализованный антикризисный план является самым мощным инструментом предотвращения неблагоприятных ситуаций, поскольку в нем сочетаются планирование и анализ уязвимых точек с перечнем конкретных действий. В статье выделяются особенности, которыми необходимо наделить разрабатываемую стратегию, систематизируются и перечисляются основные виды кризисов, с которыми компании сталкиваются в самом начале своего жизненного цикла. Описываются конкретные действия, направленные на смягчение рисков и максимально полное использование возможностей.

Ключевые слова: антикризисные мероприятия, стратегия, жизненный цикл организации, многовариантный подход, стратегическое поведение, шаблонность стратегических действий.

В российской экономике набирает силу новая волна неблагоприятных явлений. На фоне общего состояния макроэкономики, спада промышленного производства, роста курса валют, отзыва лицензий банков, ввода экономических санкций руководству компаний нужно продумать план действий на случай дальнейшего развития негативных последствий. Своевременно разработанная программа антикризисных мероприятий позволит в полном объеме выполнить компании свои обязательства.

В ситуации нестабильности работа компаний неизбежно сопровождается рисками, к сожалению, которые не обходятся без потерь. Однако риски могут и должны быть оценены и по возможности хеджирования, а потери - минимизированы. Поэтому, чтобы встретить возможные угрозы и вызовы во всеоружии, руководству требуется разработанная стратегия. Необходимо сконцентрироваться на ключевых показателях деятельности и определить стратегические цели, определить методы процветания компании, которые воспрепятствовали бы оказаться в кризисной ситуации. Сама по себе антикризисная программа действовать не будет, если она является целеустановкой, стабилизировать положение возможно только за счет проекта развития бизнеса. Всем известные антикризисные мероприятия по сокращению затрат, реструктуризации долгов, структурной реорганизации, смене персонала,

рекомбинации материальных и денежных потоков могут дать положительные результаты, но явно будут недостаточными для обеспечения устойчивого иммунитета к угрозам. Крайне важно поднять волну инновационных и инвестиционных идей, смелых и передовых инициатив во всех направлениях бизнеса, далее оформить их в проекты и решения с привлечением нужных ресурсов, а также организовать их реализацию. Главной установкой в таких условиях для компании должна стать необходимость изменений, возможность оценить, что можно сделать иначе. В то же время, прежде чем начинать любые действия, нужно обязательно заранее подготовить персонал. В частности, следует провести разъяснительную работу действий руководства, выявить несознательных сотрудников, которые занимаются нагнетанием нездоровой рабочей атмосферы, провести с ними индивидуальные беседы либо расстаться. План развития должен содержать формирование главного направления - стратегии, определяющей деятельность организации, разработку и выбор основополагающих намерений, направление деятельности на перспективу, правильное использование находящихся в распоряжении ресурсов.

Стратегия должна отражать следующую концепцию по ее созданию и исполнению:

- активизация различных методов материальной и моральной заинтересованности сотрудни-

ков, осуществляющих стратегические проекты, в виде премирования решений, взаимосвязанных с риском;

- обособление управления и контроля над очередным проектом развития фирм;

- организация в структуре компании специализированной рабочей группы стратегического развития, разрабатывающей новые форму бизнеса и маркетинга;

- ознакомление руководителей всех уровней с деятельностью по созданию и выполнению стратегии компании;

- координация системы данных о порядке реализации стратегии всех ответственных лиц.

При формировании стратегии особенно важно учесть следующие моменты: постоянная переоценка проблем в зависимости от изменений внешней среды; постоянный учет факторов неопределенности; глубокий анализ экономической ситуации организации, потенциальности правильного реагирования на возникающие трудности; учет стратегии конкурентов; постоянное применение в работе многовариантного подхода. Стратегия должна затрагивать все без исключения аспекты деятельности: продажи, производство, логистику, финансы, администрацию и т.д. Для каждого ключевого показателя необходимо выделить драйверы прибыли и затрат, которые влияют на достижение поставленных целей, необходимо сфокусироваться на наиболее значимых из них¹.

Российские компании по мере своего существования переживают большое число кризисов. Проанализировав самые распространенные из них, с которыми компании сталкиваются лицом к лицу в начале своего жизненного цикла, разработаем рекомендации по их преодолению. На рис. 1 перечислены кризисы, с которыми компании встречаются на стадии открытия.

Стадия открытия:

1. *Кризис открытия.* Он связан с нерешительностью основателя вкладывать средства в проект. Если компания все же начинает свою де-

ятельность, учредитель старается все делать сам, боится доверять работу сотрудникам и внешним подрядчикам. Для его преодоления перед открытием компании необходимо накопить первоначальный капитал. Когда нужная сумма на первостепенные расходы накопилась, расходовать деньги становится психологически легче, так как они уже не личные, а общие.

2. *Кризис вложений.* Он связан с боязнью потратить ресурсы и упустить выгоду. При извлечении первой прибыли появляется намерение забрать ее из оборота, вместо того чтобы направить на развитие. С большой неохотой расходуются деньги на рекламу, многие руководители из-за нескольких неудачных экспериментов отказываются искать более действенные каналы рекламы. Чем больше обороты компании, тем более серьезной должна быть рекламная поддержка.

3. *Кризис выбора диапазона охвата.* Зачастую у учредителей компании появляется желание предложить своим клиентам максимальный набор услуг или охватить максимальную территорию. Но объем не обеспечивает получение прибыли. Напротив, центр деятельности стирается, увеличиваются расходы на логистику, командировки и т.д. В итоге усилия и сложения оказываются неоправданными. Необходимо сосредоточиться на своих преимуществах, осознав проблемы, следует проанализировать и сравнить прибыльность различных направлений деятельности.

4. *Информационное блокирование.* Многие компании не очень жалуют новичков на рынке, предпочитают компании со стабильными доходами и с хорошей репутацией, чтобы завоевать узнаваемость, требуется начать рекламу бренда еще до открытия компании.

5. *Кризис выбора стратегии.* Дело в том, что, когда компания относительно молода, она не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, так как у нее нет реального



Рис. 1. Основные кризисы стадии открытия

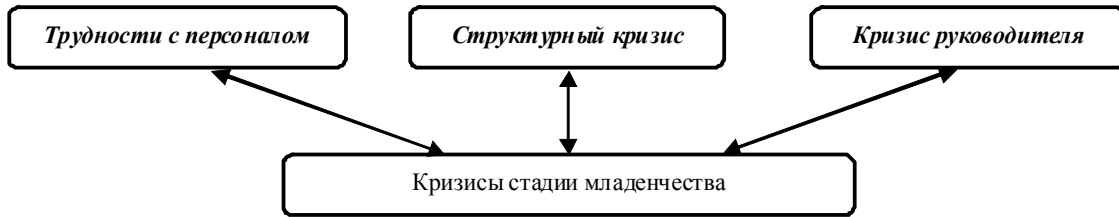


Рис. 2. Основные кризисы стадии младенчества

опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения бизнеса. Необходимо крайне внимательно анализировать рынок, поскольку на данном этапе именно он формирует планы и определяет долговечность продукта.

На рис. 2 перечислены кризисы на стадии младенчества.

Стадия младенчества:

1. *Трудности с персоналом.* На стадии стартапа востребованы универсальные работники, способные ориентироваться в различных областях, знающие отраслевое законодательство, бухгалтерский учет, умеющие вести переговоры и пр. Основная проблема, которая возникает с такими сотрудниками, носит денежный характер: эти сотрудники хотят равнозначную заработную плату за свой результат, но компания не всегда в состоянии ее предложить. Еще одной проблемой является предприимчивость подобных специалистов, нередко задерживаются в компании, а уходя, открывают аналогичный бизнес, пользуясь вашими “ноу-хау”. Решить данную проблему можно следующим образом: определить универсальных управляющих, наемных менеджеров, жестко разделив сферы их деятельности, не допускать длительного контакта с клиентами, тем самым формируя лояльность к компании, а не к конкретному человеку. Новоиспеченных сотрудников необходимо мотивировать перспективами развития, возлагая на них стратегически важные направления деятельности.

2. *Структурный кризис.* Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень

персонифицирована. Для нормальной жизнедеятельности организации необходим бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на этом этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

3. *Кризис руководителя.* Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Основатель должен быть предан идее построения устойчивой организации. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. На данном этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта, необходимо нарабатывать механизмы ведения бизнеса.

На рис. 3 перечислены кризисы на стадии роста.

Стадия роста:

1. *Кризис иерархии.* Как только штат компании начинает разрастаться, многие топ-менеджеры перестают справляться с текущей работой. Появляются промежуточные управленческие звенья, что может негативно сказаться на качестве услуг, снижается информированность учредителей о существующих трудностях. По возможности необходимо периодически проводить ротацию кадров, пользоваться современными технологиями коммуникаций и уведомлений.

2. *Кризис идей.* Изначально компания достигает пика развития, рубежей присутствия в регионе. Первичная цель создателя компании изживает себя, и, чтобы следовать дальше, нужны новые идеи. Новые предложения, поиск креатив-

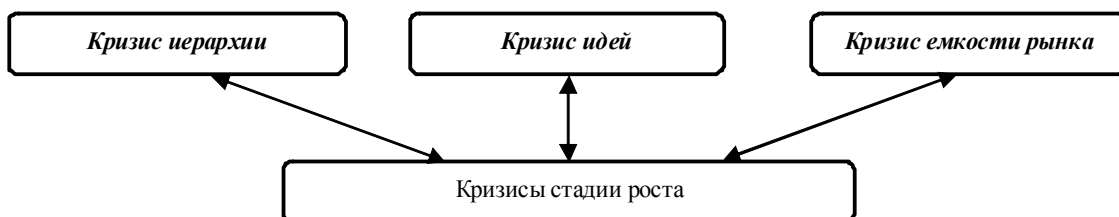


Рис. 3. Основные кризисы стадии роста



Рис. 4. Основные кризисы стадии юности

ных идей, мероприятий по совершенствованию продукции помогут преодолеть этот кризис².

3. *Кризис емкости рынка.* Ни одна компания не способна охватить весь рынок. Если даже увеличивать рекламную активность, наступит момент, когда темп прироста клиентов будет падать. В данном случае нет необходимости наращивать рекламный бюджет. Дальнейшим шагом должно быть либо расширение за счет других регионов, либо создание нового бренда.

На рис. 4 перечислены кризисы на стадии юности.

Стадия юности:

1. *Кризис экспансии.* Часто копирование реализации бизнес-модели в других регионах не всегда приносит положительные результаты. Одним из подходящих разрешений проблемы может стать делегирование полномочий управляющему, а также личное присутствие основателей.

2. *Кризис ресурсов.* Многие компании работают в условиях дефицита ресурсов. Внедрение системы учета ресурсов в компании - самая важная антикризисная задача, поскольку позволяет высвободить ресурсы, замороженные в неэффективных процессах.

3. *Кризис партнерства.* Практика управления показывает, что компании с двумя и более учредителями рано или поздно сталкиваются с этим кризисом. Довольно часто дело заканчивается разделением бизнеса, один из способов разрешения данной ситуации - это возможность договориться.

4. *Кризис коммуникаций.* Когда в компании появляются различные отделы, часто у сотрудников увеличивается нагрузка, не ограниченная с их непосредственными обязанностями. Например, согласование между отделами и утверждение руководством. Для его преодоления необходимо выделить на смежные процессы отдельных сотрудников, упразднить структуру организации.

5. *Кризис контроля.* Главным решением данной проблемы будет налаживание эффективной коммуникации с коллективом, внедрение определенных форм отчетов, активное информирование заказчиков о объективной возможности открытой связи.

6. *Кризис волатильности.* Когда условия на рынке ужесточаются, главное - не стать заложником собственного успеха. Потребуется проведение постоянных обучающих программ для того, чтобы довести информации о новых рыночных условиях до каждого сотрудника, стараться внедрить наилучшую модель поведения при изменившихся обстоятельствах. Для этого необходимо проводить обучающие тренинги конкретно по этой модели.

Конечно, компаниям сложно подготовиться к возможным потрясениям в экономике, широкоуниверсального средства защиты компании при ухудшении макроэкономической среды быть не может. Многие при планировании рассматривают несколько сценариев развития ситуации, при этом нужно быть готовым к сюрпризам. То, что конкретно учтено в антикризисном плане, в основном определяется сложившимися условиями в компании, т.е. предложениями, которые подойдут подавляющему большинству компаний. Но осязаемый эффект можно будет ждать только от использования комплексных мер³. Главные из них перечислены ниже.

Накопление подушки ликвидности. В первую очередь необходимо обсудить с банками об открытии возобновляемых кредитных линий, перевести кредитную массу на долгосрочную основу, провести переговоры с покупателями о возможности работы по предоплате, обеспечив им взамен более выгодные условия сотрудничества.

Корректировка инвестиционной политики. Все проекты необходимо распределить по значимости, и в меньшей степени приоритетные отдалить до лучших времен.

Освободиться от балласта. Бессмысленно финансировать наименее прибыльные подразделения и направления бизнеса.

Борьба за эффективность. Подавляющая часть отечественных компаний установили порядок в расходах, поэтому последующее их сокращение необходимо осуществлять с особой внимательностью. Пришел срок приступить к наращиванию эффективности бизнес-процессов.

Внедрение технологии бережливого производства. Суть его состоит в прекращении действий, в период которых не создаются ценности и формируются условия, при которых оставшиеся процессы выстраиваются в непрерывный поток. Задача состоит в том, чтобы создать условия для продолжительной конкурентоспособности продукции без кардинальных капиталовложений⁴.

Развивать персонал для себя. Это исключительно действенный прием разрешения вопроса нехватки квалифицированных специалистов, среди молодежи и студентов можно найти смелых и одаренных, которые впоследствии могут перейти в штат компании, поскольку «кадровый голод» - один из факторов, сдерживающих развитие компании.

Таким образом, основными составляющими антикризисного плана должны стать: восприим-

чивость, умение быстро и верно отвечать меняющимся обстоятельствам в окружающей среде; экономить на затратах; ужесточить бюджетный контроль за расходованием средств и вести подготовку к решительным, но неотложным мерам. В условиях кризиса, в ходе адаптации к новым условиям хозяйствования у многих компаний происходит ослабление стратегического поведения и шаблонность стратегических действий, целесообразнее создание сценарного планирования и набора действий развития ситуаций. Реализация мероприятий по развитию активов, а именно ускорение разработки и внедрения новых продуктов, повышение открытости в отношении с персоналом помогут опередить своих конкурентов и воплотить в жизнь уникальные стратегические маневры.

¹ *Большаков А.С.* Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты. Серия «Новое в гуманитарных науках». Санкт-Петербург, 2010. Вып. 44. С. 85.

² *Валдайцев С.В.* Антикризисное управление на основе инноваций : учебник. Москва, 2009. С. 13.

³ *Родс Д., Стелтер Д.* О положительных сторонах кризиса // Управление изменениями. 2009. № 4. С. 7.

⁴ *Меркулова Е.В.* Инструменты стратегического управления предприятием // Экономические науки. 2010. №4. С. 115.

Поступила в редакцию 04.10.2015 г.