

## ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*В. Муха (ГИУСТ БГУ)*

*Научный руководитель:*

*старший преподаватель Э.В. Крум*

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В этой связи применение комплекса методов из различных разделов экономики позволяет получить необходимый экономический эффект и вывести организацию из наступившего кризисного состояния.

В условиях организационного стресса от руководителей организаций требуется гибкость в использовании различных стратегий, целью которых является выход из кризисного состояния. Выделяют следующие эталонные стратегии бизнеса:

80. стратегия роста: концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта); концентрический рост (расширение сегментов рынка); модификационный рост (обслуживание новых потребностей);
81. стратегия стабильности: пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта); осторожное продвижение (продвижение начатых программ в ожидании успеха); без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций); снятие прибыли (превращение текущих инвестиций в продукт);
82. стратегия отхода: сброс жира (установление минимально возможного уровня накладных расходов); частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах); частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов); банкротство; ликвидация.

Применительно к рассчитывающей на успех кризисной организации наиболее приемлема стратегия роста. В случае же неудачи в стратегическом плане следует ориентироваться к стратегии отхода. Стратегия стабильности приемлема лишь для кратковременных этапов функционирования кризисной фирмы и может быть использована для накопления ресурсов перед решительными действиями.

Антикризисная стратегия как особый программный документ, содержащий, наряду с целями и ресурсами, формы и порядок действий управленческих подразделений в высокодинамичной среде (формулы поведения в различных ситуациях, управленческие алгоритмы, запрограммированные решения).

Особенностью антикризисной стратегии является ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Такая стратегия считается реализованной, как только организация вступила в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние. В этом ракурсе антикризисную стратегию можно рассматривать и как средство достижения конкретной цели, а именно — преодоление кризиса. Цели организации — это совокупность желаемых результатов ее функционирования, показанных с помощью каких-либо цифровых, графических и иных средств отображения ее статического и динамического состояния.

По своему существу стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, описывающую технологию функционирования организации в достижении определенных целей.

Обычно выделяют следующие 4 группы правил, очерчивающих стратегию организации:

1-я группа: правила оценки результатов деятельности (они определяют курс и формируют план);

2-я группа: правила отношений с внешней средой (они очерчивают продуктово-рыночную стратегию, а именно: что, кому и сколько поставить);

3-я группа: правила отношений и процедур внутри организации (организационная концепция);

4-я группа: правила повседневной деятельности (оперативные приемы).

Разработка стратегии организации завершается установлением общих направлений ее функционирования.

Каждая организация должна иметь оригинальную систему целей, которые являются отображением целей: общества (макросреда); деловой среды; собственников организации (в том числе особо крупных инвесторов); наемного персонала.

Для равновесного состояния организации стратегия может разрабатываться на длительный (5–7 лет) срок и не содержать резких реорганизационных мероприятий.

Для кризисных организаций стратегия разрабатывается на сравнительно короткий период (1–3 года) и имеет сильно выраженные адаптивные характеристики; она содержит множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций.

В целом же решение задач оптимизационного антикризисного менеджмента предполагает систематическую прогнозно-аналитическую деятельность с широким использованием экономико-математического инструментария, электронно-вычислительной техники, активной работы экспертов, аналитиков, разработчиков систем.

Одной из наиболее эффективных форм обеспечения антикризисного менеджмента является моделирование антикризисных стратегий. Ввиду того, что каждая организация уникальна по своему содержанию, для разработки адекватной антикризисной стратегии необходимо прежде всего определить тип конкретной организации с точки зрения ее предрасположенности к осуществлению той или иной стратегии, следует приступать к построению именной модели антикризисной стратегии конкретной организации.

Стоит отметить, что отечественные предприятия часто игнорируют мировую практику в создании антикризисных стратегий и идут своим путем, который, как показывает статистика, имеет очень слабую результативность.

## Литература

1. *Баринов, В.А.* Антикризисное управление: учеб. пособие / В.А. Баринов. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

2. *Бандурин, В.В.* Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В.В. Бандурин, В.Е. Ларицкий. М.: Наука и экономика, 2006. 164 с.

3. Антикризисное управление от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2005.