Содержание

1. Введение

2. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации

Понятие и особенности кризиса в экономике

Природа кризиса на предприятии

Факторы и критерии, влияющие на стратегию компании

Выбор стратегии в кризисных ситуациях

Стратегия международной диверсификации

Антикризисное управление предприятием

3. Заключение

4. Список литературы

## 1. Введение

Современное состояние рыночной экономики характеризуется усиливающейся нестабильностью внешней среды. События становятся все более непривычными и неузнаваемыми; повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорости ответных реакций организации; возрастает частота появления неожиданных событий, их непредсказуемость.

В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Все это требует использования специфических моделей принятия и реализации стратегических решений.

Очевидно, что самостоятельным хозяйствующим субъектам без четких программных действий существовать невозможно; одних только мер менеджмента по адаптации компании к быстро меняющейся внешней среде, недостаточно. Для того, чтобы выжить и усилить свои позиции в рыночной среде, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием, при этом не только на функциональном уровне, но и на уровне программирования поэтапных действий, нацеленных на результат, предполагающий развитие.

Стержнем современного стратегического управления становится стратегия организации, точнее система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных маркетинговых, предпринимательских и функциональных стратегий. Правильно выбранная стратегия является первым важнейшим результатом и эффективным механизмом стратегического управления, поскольку она целеустремляет и мобилизует использование всего потенциала организации в определенных направлениях, гарантирующих достижение успеха.

## 2. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации

## Понятие и особенности кризиса в экономике

В экономике централизованного планирования не существовало проблемы циклов и кризисов. Экономические кризисы считались особенностью капиталистического хозяйства, а заминки и колебания в социалистической экономике рассматривались как несущественные или на них не обращалось внимание. Связано это с тем, что реальный социализм был задуман как антитеза рыночному капитализму.

Действительно, в социалистической экономике была ликвидирована большая часть рынка (рынок средств производства, рынок рабочей силы, рынок ценных бумаг, валютный рынок). Остался только один фрагмент рыночной экономики - рынок потребительских товаров, на котором заключались неравные сделки между потребителем и государством. Поэтому рыночное неравновесие было вмонтировано в саму систему хозяйства. Достичь рыночного равновесия было невозможно, так как существовала только одна, и не самая важная, часть рынка; цены формировались не на основе спроса и предложения; планируемая цена не несла информацию о состоянии рынка (о фактических производственных затратах).

В этих условиях отсутствовала информация о стоимости капитала, основных фондов, рабочей силы. В результате центр мог принимать ошибочные стратегические решения. Но даже если в порядке реформирования экономики цена не устанавливалась сверху, а передавалась в компетенцию предприятий, все равно равновесие на достигалось, так как в силу отсутствия рынка капитала и рабочей силы цена не включала информацию об элементах расчета рыночной стоимости (данных о государственных капиталовложениях, стоимости рабочей силы). В этой ситуации решения о ценах базировались на данных о ценах потребительских товаров, которые в силу существования монополии производителя были деформированы. Предприятия принимали решения, руководствуясь своими краткосрочными интересами, без учета интересов общества в целом. В результате возрастали трудности, появлялись новые нежелательные проблемы, поскольку реформы охватывали маленький островок экономики, а основная, нерыночная часть ее развивалась в интересах государства, не совпадающих с интересами потребителей.

Таким образом, развитие экономики централизованного планирования, внешне весьма динамичной, состояло из череды волн нарушения равновесия. Централизованные механизмы восстановления равновесия были эффективны до определенного момента, до определенного барьера. И государством, и предприятиями создавались условия для перенапряжения планов по капиталовложениям, что вызывало постоянную опасность избыточных инвестиций.

Современная российская экономика находится в стадии становления рыночных отношений. Пока еще нет полных оснований назвать движение отечественной экономики циклическим, хотя налицо и спады производства, и инфляция, и кризис инвестиций. Характер всех этих процессов отражает в большей степени последствия развала административно-командной системы, нежели механизм рыночной экономики, который находится только в стадии формирования.

Для становления циклической формы движения в отечественной экономике необходимы существенные инвестиционные вливания в производство, которые в условиях научно-технического прогресса и стихийного рыночного механизма функционирования экономики приобретут колебательные движения. Экономический цикл станет механизмом саморегулирования, а кризисы будут выполнять роль качественного структурного фактора обновления основного капитала.

Таким образом, экономический цикл - идущие один за другим подъемы и спады уровней экономической активности в течение определенного времени. Кризис - это фаза экономического цикла, характеризующаяся понижательной динамикой.

Кризис рыночной системы хозяйства характеризуется резким спадом производства, который начинается постепенно с сужения, сокращения деловой активности (реже заключаются торговые сделки, уменьшается объем деловых операций, осуществляемых как в кредит, так и за наличный расчет). Кризис отличается нарушением равновесия между спросом и предложением на какой-либо товар или в какой-либо определенной отрасли хозяйства, тем что он возникает как всеобщее перепроизводство, сопровождаемое стремительным падением цен, банкротством банков и остановкой производственных предприятий, ростом ссудного процента, безработицы.

В условиях падения спроса наиболее всего страдают следующие отрасли:

отрасли промышленности, которые выпускают средства производства (производственное и с/х оборудование), так как инвестиции в средства производства резко уменьшаются;

производства, выпускающие потребительские товары длительного пользования, потому что население начинает откладывать покупку этих товаров;

строительная промышленность, т.к. уменьшается спрос на строительство жилых и промышленных зданий.

На отрасли промышленности, производящие инвестиционные товары и товары длительного пользования уменьшение спроса оказывает воздействие главным образом на объем производства и занятость, так как на этом рынке господствуют небольшое количество крупных фирм, вследствие чего они обладают достаточной монопольной властью, чтобы в течение определенного периода противодействовать понижению цен. В фазе подъема эти отрасли получают наибольший стимул для развития.

Производства, выпускающие потребительские товары кратковременного использования обычно меньше реагируют на спад. Люди должны есть и одеваться, поэтому эти покупки нельзя надолго отложить. Падение спроса больше отражается на ценах чем на уровне производства, так как эти отрасли отличаются низкой концентрацией.

В условиях кризиса предприятия с крупным капиталом и большими финансовыми возможностями сохраняют возможность получения прибыли путем сокращения издержек производства. Средние и мелкие предприятия, особенно не обладающие высокопроизводительным оборудованием и технологией, не могут стабилизировать ухудшающееся экономическое положение и зачастую терпят банкротство. Разорение слабых в техническом отношении предприятий имеет свои плюсы для промышленности в целом, так как ведет к повышению общего уровня производительных сил.

Следствием повышения общего уровня производительности труда является понижение стоимости товаров и в итоге - ослабление падения нормы прибыли.

При одновременном наложении фаз различных циклов, находящихся в одной фазе, возможен эффект резонанса, который определяется как резонансный кризис (в случае резонанса отрицательных амплитуд) или как динамичный подъем (если амплитуды положительные). При наложении циклов, находящихся в противофазах, происходит сглаживание результирующих амплитуд, уменьшается размах большего колебания.

При выходе резонансного кризиса за критические границы, определяющие относительную устойчивость и целостность экономической системы, происходит ее разрушение без сохранения или с частичным сохранением генетических признаков. Такой кризис классифицируется как катастрофа.

В зависимости от масштабов и уровня иерархии экономических систем кризисы подразделяются на кризисы первого порядка (местные кризисы, кризисы предприятий и их групп), второго порядка (отраслевые и региональные кризисы), третьего порядка (национальные и групп стран), глобальные, или мировые, кризисы.

По сфере подверженной кризису хозяйственной деятельности кризисы подразделяются на общехозяйственные, научно-технические (технологические), промышленные, сельскохозяйственные, финансовые, инвестиционные.

Конъюнктурные кризисы представляют собой временное нарушение пропорциональности, сбалансированности движений товарных и финансовых потоков; они имеют, как правило, неглубокий и непродолжительный характер, зачастую связаны с незначительным колебанием цен.

Структурные кризисы проявляются в долгосрочном дисбалансе и нарушении пропорций между сложившимися на данный момент времени соотношениями и взаимосвязями в сфере производства и потребления. Они, как правило, носят глубокий и затяжной характер.

Структурные кризисы связаны с постепенным и длительным нарастанием межотраслевых диспропорций в общественном производстве (однобокое и уродливое развитие одних отраслей в ущерб другим, ухудшение положения в отдельных видах производства) и характеризуются несоответствием сложившейся структуры общественного производства изменившимся условиям эффективного использования ресурсов. Они вызывают долговременные потрясения и требуют для своего разрешения относительно длительного периода адаптации к изменившимся условиям процесса общественного воспроизводства.

Если в развитии структурного кризиса основным является один из элементов экономической структуры (например, энергетика, сельское хозяйство, экология), то в этих случаях выделяются энергетические, сельскохозяйственные и экологические кризисы.

Ярким примером мирового структурного кризиса может служить энергетический кризис, развившийся в середине 70-х гг., который потребовал более 5 лет для адаптации национальных экономик промышленно развитых стран к новой структуре цен на энергоносители.

Среди промышленных кризисов имеют место кризисы перепроизводства, имеющие эндогенный характер, и кризисы недопроизводства, как правило, имеющие экзогенный характер (неурожаи, войны, эпидемии и пр.).

## 

## Природа кризиса на предприятии

Самый предусмотрительный и дальновидный руководитель не в силах избежать неприятных неожиданностей, связанных как с сюрпризами со стороны партнеров, поставщиков или клиентов, так и с внутриорганизационными конфликтами. Крупнейший теоретик стратегического управления Игорь Ансофф определяет ситуацию как кризисную в том случае, если:

ситуация возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

ситуация ставит новые задачи, не соответствующие прошлому фирмы (при неумении принять контрмеры это приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли);

контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет.

Существуют разновидности кризисов.

1. Чаще всего кризисная ситуация проявляется как конфликт, резкое и болезненное столкновение лиц и (или) организаций, вовлеченных в данную ситуацию.

Менеджеры сталкиваются с двумя типами конфликтов на кризисном предприятии:

конфликты, в которые они вовлечены в качестве одной из действующих сторон;

конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые они должны урегулировать (разрешить), выполняя свои функции руководителя.

Характер возникающих на кризисном предприятии конфликтов определяется тем, какой из двух факторов -содержание производственной и управленческой деятельности или отношения, складывающиеся в ней, - доминирует в конфликтной ситуации. Если основной- первый фактор, то менеджер сталкивается с производственными конфликтами, вызванными столкновениями интересов при распределении ресурсов, противоречивой взаимозависимостью задач, противоположностью в ценностных ориентациях и связанными с этим коренными различиями в понимании целей совместной деятельности и путей их достижения, отсутствием эффективной коммуникацию. Если преобладает второй фактор, то на кризисном предприятии социальные и межличностные конфликты, которые носят самодовлеющий характер, оттесняя производственные проблемы на второй план.

Следует учитывать имеющиеся установки у самого менеджера (на решение производственных задач или на отношения), которые в немалой степени могут предопределить характер и направленность развития складывающихся на предприятии конфликтов.

2. Застой - вторая форма кризиса. Может показаться, что состояние застоя не несет в себе проблемы, пока экономические показатели растут достаточно быстро. Но это заблуждение. В застой может впасть любая организация. Современная развивающаяся экономика просто не дает компаниям пребывать в этом состоянии слишком долго. Внешние признаки застоя вполне очевидны: устаревшие товары и услуги. Снижение объема продаж и цен на акции, отток клиентов и талантов. Однако в высокотехнологичных и новых компаниях застой может протекать и без внешних признаков; в этих компаниях стагнация проявляется в отсутствии достойного освещения в прессе или неспособности привлекать новый капитал и наиболее талантливых специалистов. Это состояние может быть обусловлено целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или отсутствием новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

3. Стресс - еще одно проявление кризиса. Чрезмерный стресс дорого обходится организациям, так как снижает эффективность и благополучие индивидуума. Как утверждает доктор Альбрехт: ''Теперь ясно, что многие проблемы сотрудников, которые отражаются на деньгах и результатах работы, так же как и на здоровье и благополучие сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни. ''

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни работника. Широко распространенной, понятной причиной стресса является перегрузка или напротив, слишком малая рабочая нагрузка.

Таким образом, кризис - это такое состояние организации, конец которому может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и, возможно. Внутреннего комитета по оперативным вопросам.

В кризисных ситуациях, в большинстве случаев, руководители теряют доверие сотрудников, в глазах окружающих они выглядят виновниками возникновения этого положения.

## Факторы и критерии, влияющие на стратегию компании

На выработку стратегии компании оказывает влияние множество факторов. Возникновение этих факторов и их влияние на создаваемую стратегию зависят от ситуации, поэтому даже в рамках одной отрасли стратегии конкурирующих компаний различны. С оценки всей совокупности внешних и внутренних факторов и начинается разработка стратегии. Все организации существуют и действуют в обществе. Стратегическая деятельность компании ограничивается законами, государством, этикой, общественными нормами и мнением. На компанию оказывают давление различные заинтересованные группы, СМИ, боязнь нежелательных последствий или негативного общественного мнения. Сегодня эти факторы играют одну из первостепенных ролей при выборе стратегии компании. Стратегия организации должна соответствовать социальным требованиям, т.е. социально адаптироваться. Это означает видение бизнеса в границах, определенных нормами этики и интересами общества, и отказ от действий, им противоречащих; реагирование на социальные приоритеты и запросы общества; наличие у компании активной гражданской позиции.

Важную роль в разработке стратегии планов развития играют условия конкурентности и общая привлекательность отрасли. Стратегия должна соответствовать характеру и сочетанию конкурентных свойств товара - цене, качеству, производственным характеристикам, обслуживанию гарантиями. При ужесточении конкуренции компания должна принять меры по защите своих позиций, изменения соотношения цена - прибыль или покупательских нужд требуют пересмотра стратегии. Состояние отрасли в ее теперешнем виде и в перспективе воздействуют на выбор стратегии. Если данная отрасль утратила привлекательность, компания может свернуть в ней свою деятельность, переместив ресурсы в другую отрасль. Разработчики стратегии должны постоянно изучать отрасль и конкурентные условия. В Российской действительности непременно следует брать в зачет, как один из весомых внешних факторов, высокую коррумпированность экономической среды.

Больше всего на стратегию компании влияют возможности и угрозы внешней среды. Стратегия должна строиться так, чтобы можно было реализовать как можно больше возможностей, особенно обеспечивающих стабильное конкурентное преимущество и прибыльность компании. Кроме того, стратегия должна защищать компанию от внешних угроз в настоящем и будущем; для этого разрабатывается программные наступательные мероприятия (для реализации рыночных возможностей) и оборонительные (для защиты позиций и прибыльности). Должен проводиться тщательный анализ всех возможностей и угроз, возникающих при изменении рыночной ситуации, своевременно и решительно корректировать стратегию мы уже говорили о том, что одна из составляющих стратегии - поставленная цель непременно должна быть гибкой. Хорошая стратегия ориентированна на максимальное использование возможностей роста и надежную защиту от внешних угроз.

При разработке стратегии нельзя не учитывать внутренних факторов, в частности, наличия у компании соответствующих ресурсов, компетенций и возможностей для эффективной реализации выбранной стратегии. Хорошо, если у компании есть уникальные возможности и преимущества. Они могут стать, в первую очередь, ядром будущей стратегии. Проще всего достичь конкурентных преимуществ в тех видах деятельности, в которых у компании есть уникальные ресурсы и компетенции, отсутствующие у соперников, либо возможности, которые конкуренты не смогут достичь быстро или без увеличения затрат. Если же компания не обладает никакими особыми преимуществами и возможностями, а именно так чаще всего и бывает, то стратегия строится исходя из имеющихся ресурсов с учетом слабых сторон. Глупо разрабатывать стратегию, которую нельзя реализовать при имеющихся ресурсных и возможностях и еще более глупо строить стратегию на деятельности, в которой компания отстает от конкурентов, либо вовсе не имеет опыта.

Менеджеры не могут относиться равнодушно к выбору стратегического курса. Их позиция обычно определяется взглядами на методы конкуренции и позиционирования, мнением о будущем имидже компании. И простое наблюдение, и научные исследования показывают, что стратегии компаний - во многом плод амбиций и моральных качеств, отношение к риску и этических норм менеджеров. Отношение к риску напрямую сказывается на стратегии компании. Осторожные менеджеры отдают предпочтение консервативным стратегиям с минимальной степенью риска, стратегиям оборонительного характера, направленных прежде всего на сохранение статус-кво и гарантирующим прибыль в ближайшее время. Менеджеры, склонные к риску, выбирают радикальные, дерзкие, наступательные стратегии, построенные на инновациях и обещающие очень большую прибыль, но в долгосрочной перспективе. Нравственные ценности менеджера формируют этическую направленность стратегии. Менеджеры с твердыми нравственными устоями стараются, чтобы компания твердо и последовательно придерживалась этических норм. Они категорически выражаются против таких действий, как дача или получение взяток, распространение дезинформации о товарах конкурентов, подкуп политических деятелей. Примером безразличия к этическим нормам можно считать навязывание рекламой товаров, продажу небезопасной продукции, использование вредных ингредиентов. Отказом от определенных стратегических действий могут служить корпоративные ценности, политика и культура компании. Обычно, чем ярче внутренняя культура компании, тем сильнее она влияет на стратегические действия. Это происходит от того, что культура компании внедряется в сознание менеджера, что и определяет выбор методов видения бизнеса.

Непосредственно при выборе стратегии менеджер должен использовать определенные критерии. Для оценки и определения преимуществ стратегии применяются три критерия.

1. Соответствие среде. Хорошая стратегия должна соответствовать условиям отрасли, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды. При этом стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности. Стратегия, не соответствующая внутренней и внешней среде компании, не приводит к достижению желаемых результатов.

2. Конкурентное преимущество. Хорошая стратегия обеспечивает сильное конкурентное преимущество. Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем ее эффективность и отдача.

3. Эффективность. Хорошая стратегия повышает эффективность работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением двух показателей - прибыльности и упрочнением конкурентной и рыночной позиции.

Чем лучше стратегия соответствует внутренней и внешней среде компании, тем лучше она обеспечивает конкурентное преимущество, повышает производительность, тем больше у нее оснований достичь успеха. Варианты стратегии с неудовлетворительным показателем, хотя бы по одному названному критерию не стоит даже рассматривать. Вариант стратегии с максимальными показателям по всем названным критериям - лучший и самый перспективный. Спустя некоторое время после принятия решения о выборе стратегии можно с помощью тех же критериев проверить ее реализацию. Конечно, есть и другие критерии для оценки стратегии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности; внутренняя согласованность составляющих; степень риска; гибкость. Их можно использовать в качестве дополнения к трем ключевым, но не в коем случае вместо них.

Обобщая все вышесказанное, можно резюмировать, что задача менеджмента по выбору направления развития состоит из трех элементов: выбора стратегического направления развития компании, постановки целей и разработке стратегии. На начальной стадии выбора менеджеры должны определить, что собой представляет будущее компании и каким оно должно быть. Представление и выводы менеджеров о будущем видении компании, желательном положении на рынке и видах деятельности составляют видение компании. Можно сказать, что стратегическое видение указывает направление и определяет пункт назначения. Эффективное стратегическое видение должно быть ясным, амбициозным и соответствовать текущей ситуации на рынке. Хорошо продуманные и тщательно сформулированная миссия и видение помогают менеджерам управлять компанией, концентрировать усилия подразделений, создавать чувство причастности работников к целям и стратегии компании. Второй этап разработки стратегии - постановка стратегических и финансовых целей организации. Цели переносят миссию компании в плоскость конкретных задач, четко учитывая, что, как и к какому сроку надо выполнить. Цели должны быть достаточно трудными, чтобы требовать напряжения всех сил компании. Цели определяются для всех уровней управления. Третий этап - выработка стратегии достижения целей по каждому направлению деятельности. Стратегическая программа действий представляет собой совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий. Обычно стратегия разрабатывается сверху вниз, а не наоборот. Стратегии подразделений на всех уровнях организационной иерархии должны способствовать достижению целей вышестоящих подразделений и всей компании в целом. Стратегия формируется под влиянием внешней и внутренней среды компании. Основные факторы внешней среды подразделяются на экономические, социальные, политические и юридические; конкурентные условия и общую привлекательность отрасли; рыночные возможности и угрозы.

К главным внутренним факторам относятся сильные и слабые стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философские и этические воззрения управляющих, культура и система ценностей организации. В идеале стратегия должна полностью соответствовать всем этим условиям. Кроме того, хорошая стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество и повышает эффективность компании.

## Выбор стратегии в кризисных ситуациях

В кризисной ситуации предприятие может выбрать различные стратегии.

Стратегии откачки капитала и ликвидации.

В некоторых случаях изменения во внешней среде или внутренние перемены могут приводить к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возникают несколько возможностей. Первая - продать более не привлекательную организацию. Вторая - ликвидировать. Третья - дождаться банкротства.

При рассмотрении первой альтернативы следует попытаться найти организацию, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, т.е. организацию, с которой данная сфера бизнеса имеет наибольшие СС.

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организации и распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости цельной организации. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях львиную долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует надежда на выживание организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

Стратегии изменения курса и реструктуризации

Как правило, основным мотивом реализации стратегий изменения курса и реструктуризации является желание управленческого ядра корпорации улучшить эффективность функционирования портфеля в целом или даже сохранить его существование.

Подход к реализации стратегии изменения курса зависит от причин неудовлетворительного функционирования портфеля или глубины кризиса, вызванного, например, высокими издержками в отдельных элементах портфеля сфер бизнеса; нахождением слишком большого числа сфер бизнеса в непривлекательных отраслях; слабостью корпоративного менеджмента и т.д. В зависимости от причин могут иметь место следующие подходы:

концентрация на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;

реализация стратегии "снятия урожая" в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;

введение режима экономии во всех сферах;

ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;

смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;

проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, то есть устранение одних сфер из портфеля и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;

для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;

совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;

появились новые технологии, продукты, и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;

имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких находящихся в портфеле;

основные сферы бизнеса в портфеле теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив его развития.

Стратегия связанной диверсификации.

Стратегия диверсификации предполагает включение в портфель сфер бизнеса организации новых сфер бизнеса посредством:

приобретения организаций;

создания организаций "с нуля";

создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергетические эффекты, проявляющиеся в снижении интегральных корпоративных издержек и возникающие за счет многофункционального использования ресурсов. В СУ синергетические эффекты называют стратегическими соответствиями (СС) и определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга. В СУ выделяются следующие СС:

маркетинговые (единый клиент; единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики; сходные торговые марки, послепродажный сервис);

производственные (единые производственные мощности; сходные технологии, НИОКР);

управленческие (единые системы управления и обучения, менеджеры).

Пример маркетингового СС. Стоимость создания торговой марки всегда составляет значительную долю в нематериальных активах организации. Так, стоимость торговых марок компаний “Кока-Кола” и “Мальборо" оценивается более чем в тридцать миллиардов долларов каждая. Если организация располагает признанной торговой маркой, то она может использовать ее для продвижения нового товара, и в любом случае она затратит на продвижение значительно меньшие ресурсы по сравнению с другой организацией, не имеющей подходящей торговой марки и ступившей к продвижению аналогичной продукции при прочих равных условиях.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная. Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных СС между сферами бизнеса, в него входящих. Связанно диверсифицированные организации называются концернами.

Например, компания Gilette имеет в своем портфеле следующие сферы бизнеса, имеющие СС: лезвия и бритвы зубные пасты и щетки; канцелярские принадлежности; кофеварки, будильники, электрические зубные щетки и т.д. Компания Johnson and Johnson имеет следующие сферы бизнеса: гигиенические и парфюмерные продукты для детей; лекарства, стоматологическое оборудование; ветеринарные препараты; предметы женской гигиены; бандажные и перевязочные материалы, и т.д.

Организации могут иметь множество сфер бизнеса; при этом между некоторыми существуют СС, между другими - отсутствуют. Для того чтобы внести ясность в вопрос классификации корпораций, существует понятие "преобладающего типа диверсификации на данном стратегическом уровне", под которым подразумевается преобладающий тип диверсификации на уровне анализируемых подсистем одного порядка в организации.

Стратегия несвязанной диверсификации

Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом. Снижение риска связано с тем фактом, что различные отрасли могут единовременно находиться на различных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

Доходность конгломерата в целом в значительной степени зависит от способности управленческого ядра предвидеть перспективы отраслевых конъектур и умения выгодно распоряжаться компонентами портфеля сфер бизнеса конгломерата, поэтому менеджеры высшего уровня должны иметь исключительно высокую специализированную квалификацию

Примеры несвязанно-диверсифицированных компаний. Union Pacific Corp.: железнодорожные перевозки; добыча нефти и газа; ОВЛС - и СВЧ - оборудование; сухопутные перевозки, нефтепереработка; недвижимость; и др. Westinghouse Electric Corp.: энергораспределительное оборудование; недвижимость; коммерческие теле - и радиовещание; транспортеры; офисная мебель; электроника для нужд обороны и др.

Как показывает практика, в периоды общеэкономического спада наибольшие шансы на выживание имеют корпоративные структуры типа концерна, то есть организации, чьи портфели имеют значительные стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса. Это связано с тем, что, с одной стороны общеэкономический спад негативно сказывается практически на всех сферах бизнеса; с другой, минимизация затрат становится в таких случаях первоочередной задачей, с решением которой концерны справляются лучше, чем конгломераты.

## Стратегия международной диверсификации

Стратегия международной диверсификации предполагает функционирование диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков. Широкое распространение данная стратегия получила в середине 80-х, когда стало ясно, что диверсифицированные международные компании имеют преимущество перед обычными международными компаниями. С этого времени связанная диверсификация, базирующаяся в основном на технологическом и брендовом СС, стала важнейшим источником конкурентных преимуществ для международных компаний. Такие компании могут захватывать значительные рыночные доли в других странах за счет продажи товаров в течение определенного промежутка времени по ценам ниже себестоимости, покрывая разницу за счет прибылей, получаемых на уже занятых рынках. Их национальные конкуренты не могут себе этого позволить и теряют рыночные доли.

Стратегия международной диверсификации может предполагать реализацию стратегии глобализации, то есть продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. Например, компания McDonalds осуществляет стратегию глобализации, продвигая во всех странах исключительно стандартизированные услуги. Основное достоинство этой стратегии - снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары и/или услуги одинаково хороши во всем мире. Один из путей реализации стратегии глобализации - франчайзинговая схема.

## Антикризисное управление предприятием

Экономическая сущность антикризисного управления заключается в реализации системы мер, составляющую политику антикризисного управления и направленных на нормализацию деятельности предприятия.

Реализация политики антикризисного управления предприятия предусматривает следующие основные этапы:

1. Осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;

2. Исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;

3. Создание антикризисной программы (которая в формализованном виде приобретает вид плана) и её реализация.

Финансовое состояние, как известно, - это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Оно дает характеристику ее финансовой конкурентоспособности. Поскольку движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики всегда сопровождается образованием и расходованием денежных средств, картина финансового состояния предприятия отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Таким образом, именно финансовый анализ необходимо использовать при разработке методики антикризисного управления.

Антикризисный управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы возникновения кризиса в развитии предприятия можно в свою очередь подразделить на:

1. Социально-экономические факторы (рост инфляции, нестабильность налоговой системы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения).

2. Рыночные факторы (снижение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма на рынке);

3. Прочие внешние факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации)

Внутренние факторы возникновения кризиса:

1. Управленческие (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, неэффективный финансовый менеджмент, отсутствие гибкости в управлении, некачественная система бухгалтерского учета и отчетности);

2. Производственные (устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, кадровые проблемы, перегруженность объектами социальной сферы).

На основе всей проведенной аналитической работы появляется возможность разработки комплексной программы по выводу предприятия из состояния кризиса. Основной целью разработки и реализации любой антикризисной программы в конечном итоге является финансовая стабилизация, заключающаяся в увеличении генерирования предприятием собственных финансовых ресурсов (чистая прибыль, амортизационные отчисления, прирост собственного капитала), необходимого для потребностей предприятия (в первую очередь для погашения кредиторской задолженности), т.е. достижение финансового равновесия.

Финансовая стабилизация проходит в 3 этапа:

1. Устранение неплатежеспособности;

2. Восстановление финансовой устойчивости;

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

В какой бы степени ни оценивался масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер его финансовой стабилизации является восстановление способности к осуществлению платежей по своим текущим финансовым обязательствам, т.е. ликвидация устойчивого разрыва между наличными денежными средствами и текущими обязательствами с помощью маневра полученными и материализованными в активах предприятия средствами. Заполнение разрыва может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств, и уменьшением текущих расходов.

Восстановление финансовой устойчивости предполагает такое изменение состояния материально-вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции, и такая её динамика, при которой обеспечивается стабильно высокий результат функционирования предприятия.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия, которое достигается при условии решения следующих задач:

повышение конкурентных преимуществ продукции;

повышение производительности труда;

увеличение эффективности использования всех видов имущества;

улучшение работы структурных подразделений.

Антикризисная программа призвана решить следующие задачи:

обоснование экономической целесообразности применяемых мер финансового оздоровления в рамках выбранных стратегий, концепций, проектов;

расчёты ожидаемых результатов финансовой деятельности, в первую очередь объёмов продаж, прибыли, доходов на капитал;

определение сроков расчётов с кредиторами;

определение источников финансирования реализации избранной стратегии.

## 3. Заключение

Стратегическое управление представляет собой органическую часть системы управления организацией в целом. Цикл стратегического управления имеет долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного и текущего управления, обеспечивая непрерывность процесса реализации стратегии. Создание эффективного механизма управления является, наряду с разработкой стратегии, важнейшим результатом стратегического управления.

Стратегии и механизмы управления взаимно обуславливают друг дуга: механизмы управления адаптируются к вновь формируемой стратегии, а при невозможности этого - стратегия адаптируется к реальному механизму управления.

В целом стратегический менеджмент призван решить в принципе: в каком качественном состоянии данная конкретная организация должна быть в заданной стратегической перспективе; какую принципиальную позицию организация должна занять на соответствующем рынке; как на качественном уровне надо изменить рыночные ниши организации по всем направлениям деятельности и т.д.

В итоге все наработки стратегического менеджмента могут сводиться к полноценному обоснованию стратегического конкурентного преимущества, которое является желательным для данной конкретной организации в данной перспективе, а также к заданию соответствующих стратегических целей по его достижению.

Таким образом, сущность стратегического менеджмента в условиях кризиса характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

## 4. Список литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. - СПб.: Питер, 2006. - 544с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - Спб.: Питер Ком, 2005. - 416с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. - 519 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. - М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. - 328с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Изд. "Финпресс", 2006. - 272с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2007. - 296с.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - Спб.: Питер, 2005. - 560с.
8. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Изд. "Финпресс", 2007. - 240с.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмнт. - М.: "Экономика", 2004. - 416с.
10. Круглов Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Изд. РДЛ, 2003. - 464с.
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 375с.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 288с.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Питер, 2005. - 336с.
14. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание: - М.: Дело, 2003. - 352с.
15. Стратегический менеджмент (Авт.д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Д. Хьюстон): - М.: Проспект, 2003. - 336с.
16. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: ТАНДЕМ, 2005. - 440с.
17. Стратегия бизнеса / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЭКО, 2006. - 320с.
18. Томпсон А.А., Скрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 576с.
19. Тренев А.Н. Стратегическое управление. - М.: ПРИОР, 2007. - 288с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006. - 416с.
21. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Графова. - СПб.: Специальная литература, 2005. - 416с.