

Татарина Алена Алексеевна  
TatarinovaAlenaAlekseevna  
АО «Дорожно-строительная компания «АВТОБАН», Россия, Москва  
Joint stock company Road-building Company “AVTOBAN”  
(JSC RBC “AVTOBAN”) Russia, Moscow  
89165595610@mail.ru  
89165595610

## **Формирование и реализация стратегии антикризисного развития компании**

### **Formation and implementation of the strategy crisisdevelopmentofthecompany**

**Аннотация:** в первой части статьи рассматриваются принципы формирования в организации стратегии антикризисного управления. Представлена классификация и описание различных антикризисных стратегий. Вторая часть посвящена реализации принятой стратегии.

**Annotation:** in the first part of the article the principles of formation in the organization of crisis management strategy are considered. The classification and description of various anti-crisis strategies are presented. The second part is devoted to the implementation of the adopted strategy.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, финансовый анализ, реализация стратегии.

**Key word:** crisis management, financial analysis, strategy implementation.

Ухудшение экономической обстановки в России оказывает негативное воздействие на деятельность многих компаний и угрожает выживанию этих компаний на рынке. Экономический кризис в стране влечет за собой ухудшение положения предприятий повсеместно в различных сферах. Соответственно, у каждой компании рано или поздно встает вопрос о том, как предугадать кризисы в процессе своей работы. Нередко подобные идеи возникают на фоне возникновения подобных проблем у бизнес-партнеров, при активном соперничестве компаний или по естественным причинам различных этапов жизненного цикла. Если не среагировать вовремя в кризисной ситуации, это может привести к тому, что компания станет банкротом. По сути любое управление в компании должно иметь антикризисную направленность, в момент нормального функционирования компании – антикризисное управление должно быть – профилактическим, а в момент обострения кризиса в компании, профилактическое управление должно переходить в оздоравливающее. Руководитель компании не должен игнорировать данный подход ведения бизнеса, так как при нем, вероятность попадания в глубокий кризис компанией значительно ниже.

Как доказано различными экономическими теориями, экономика имеет циклический характер. То есть всегда хозяйствующий субъект проходит через различные стадии жизненного цикла, а именно: становление, рост, зрелость, спад. Экономика развивается через спады и подъемы. Если спрогнозировать кризис заранее, то это позволит минимизировать потери от него.

Кризис в компании может возникнуть на любой из стадий жизненного цикла. Кризисные ситуации могут быть как краткосрочными, которые могут быть быстро устранены с помощью использования ряда оперативных мероприятий. Также кризис в компании может иметь длительный характер, конечно, масштабы потерь для предприятия в таких ситуациях гораздо большие и могут привести к наступлению банкротства.

Одним из самых важных критериев при борьбе с кризисом выступает – время. В случае, своевременного обнаружения зарождения кризиса в какой-либо из областей компании, можно значительно снизить потери. Каждому руководителю необходимо всегда обращать внимание на состояние показателей своей компании, чтобы суметь вовремя среагировать и принять меры по улучшению статистик. Любое управление компанией должно основываться на учете возможности наступления кризиса.

Антикризисная стратегия - это стратегия, направленная на оптимизацию поведения бизнеса в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства. Для того, чтобы компания могла вести успешную деятельность и быть конкурентоспособной в своей отрасли, ее руководству необходимо регулярно анализировать показатели своей деятельности и отслеживать свои статистики. В случае снижения показателей статистик компании необходимо брать курс на антикризисное управление.

Правильно выбранная антикризисная стратегия позволяет обеспечить компании жизнеспособность. Существует комплекс мероприятий, выполняя который, руководство сможет принять решение относительно того, какая именно стратегия антикризисного развития компании поможет сохранить или увеличить свою долю на рынке.

Для успешного выбора антикризисной стратегии, необходимо проделать следующие шаги:

- Провести анализ внутренней организационной среды предприятия. Он подразумевает изучение и при необходимости внесение корректировок в миссию, систему целей компании, организационную структуру, бизнес-процессы компании, а также во внутренние документы, регламентирующие деятельность компании.
- Провести анализ макросреды. Он подразумевает под собой изучение политического окружения предприятия или организации, экономической среды, социальной и технологической среды.
- Провести анализ конкурентной среды. Для его проведения используют следующие методы: опросы потребителей, интервьюирование экспертов рынка, опрашивание менеджеров по продажам, изучение отраслевых обзоров, посещение отраслевых выставок, семинаров, конференций.
- Провести анализ финансового состояния компании в настоящий момент времени.
- Составить прогнозный анализ финансового состояния компании.

На основании полученных данных и происходит выбор стратегии антикризисного управления. После того, как сделан выбор в пользу какой-либо стратегии, происходит разработка непосредственно плана антикризисных мероприятий. Данный план согласовывается со всеми руководителями, представляющими разные области деятельности компании (экономика, управление персоналом, маркетинг, связи с общественностью и т.д.) и подается на утверждение генеральному директору компании.

Важную роль при выстраивании антикризисной стратегии является то, каким образом в целом выстроена организационная стратегия компании, какие у нее цели, задачи, каким образом организация достигает своих целей. При формировании антикризисной

стратегии, необходимо обращать внимание на приоритеты компании, ее принципы ведения бизнеса.

Руководителю компании также необходимо иметь четкое представление о том, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в настоящий момент, прежде чем, принимать решение о том, в каком направлении двигаться.

Оба этих подхода требуют четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, в каком направлении двигаться.

Стратегия в антикризисном управлении является своего рода гарантией стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить вероятность их возникновения, а в случае наступления — обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление.

Также для успешного существования компании ее стратегия должна быть направлена на создание, сохранение и развитие, обеспечивающая достижение стратегических целей компании, через внедрение механизмов управления подразделениями и процессами, которые позволяют:

- \* повысить скорость реакции на отклонения от нормы каких-либо показателей деятельности компании;
- \* повысить управляемость компании, скорость реакции на внешние и внутренние изменения, требования потребителей;
- \* повысить скорость, результативность и эффективность процессов в компании;
- \* обеспечить точное, грамотное планирование деятельности;
- \* повысить устойчивость компании за счет анализа, оценки и разработки программ управления рисками и возможностями;
- \* оценивать результаты работы подразделений и работников, и поощрять их за выполненные планируемые показатели и вклад в работу компании;
- \* повысить эффективность деятельности компании.

#### Реализация стратегии антикризисного управления

Успех в антикризисном управлении заключается не только в правильно сформированной стратегии, но и в корректности ее реализации. Задача по реализации стратегии является не менее трудоемкой нежели ее формирование, так как она затрагивает все области деятельности компании и должна быть учтена всеми структурными подразделениями предприятия. В то время как формирование стратегии подразумевает под собой работу, больше связанную с аналитикой, реализация связана в большей степени с управлением бизнес-процессами и персоналом.

Для реализации выбранной стратегии в компании может быть организован Совет по оптимизации деятельности. Совет по оптимизации деятельности — это коллегиальный орган, состоящий из руководителей компании, представляющих разные направления, целью которого является вынесение предложений по оптимизации деятельности компании в целом и ее отдельных структурных подразделений, повышающих их экономическую

эффективность. Результатом деятельности работы Совета является представленное Генеральному директору коллегиально проработанное решение по оптимизации деятельности, повышающее экономическую эффективность компании. подготовка и внедрение решений по улучшению организации деятельности, которые повышают эффективность работы Компании.

Советом должна быть организована деятельность в компании в период реализации антикризисной стратегии так, чтобы в компании существовали общие цели, четкое распределение функциональных обязанностей, за каждым сотрудником были закреплены определенные зоны ответственности, имелось в наличии организационная структура компании и были отлажены взаимодействия (коммуникация) между структурными единицами при осуществлении деятельности.

Основные задачи Совета - сбор и анализ данных по областям деятельности Компании, поиск решений конфликтных, проблемных ситуаций и неэффективной организации деятельности, подготовка закрепляющих решение документов, доведение документов до исполнителей и прояснение с ними принятых решений, проведение проверок исполнения решений, оценка эффективности принятых решений.

Советом анализируется эффективность реализуемых мероприятий, при необходимости вносятся корректировки. По итогам заседания Совета выпускается протокол, закрепляющий задачи, принятые членами Совета. По итогам утверждений решений, Заместитель председателя совета доводит до сведения всех участников совета, а также всех заинтересованных сторон информацию о принятых решениях.

При внедрении новой стратегии управления в компании могут возникнуть некоторые трудности. Например, сопротивление изменениям. В компании многие годы существовал определенный уклад, структура, правила, принципы, система планирования и контроля, система мотивации сотрудников, корпоративная культура и т.д. К этому привыкли сотрудники и руководители. Но с принятием нового курса движения компании в устоявшийся уклад могут войти такие изменения, с которыми сотрудникам будет не так просто согласиться. В процессе внедрения новой стратегии, руководителю необходимо принять во внимание то, насколько сотрудники готовы к изменениям, как они воспримут это, насколько сильным будет сопротивление в целом каким образом надо внедрять изменения, с помощью какого стиля управления. Сотрудников необходимо убедить, что изменения пойдут на пользу компании и соответственно каждому члену команды, тем самым минимизировать возможное сопротивление.

## Список использованной литературы

### Книги, статьи, учебная литература

1. Акулова Н.Г. Отраслевые проблемы формирования учётно-аналитической системы в строительной компании в целях антикризисного управления
2. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013.
3. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беяев. - М.: ЮНИТИ, 2013.
4. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016.
5. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беяев. - М.: ЮНИТИ, 2015.