

УДК 630*6

В. П. Демидовец, канд. экон. наук, доцент (БГТУ)**СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
И МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

В статье обсуждаются стратегии антикризисного управления предприятием. Предлагается ряд методов, позволяющих создать благоприятные возможности для использования имеющегося человеческого потенциала для развития лесохозяйственных предприятий. Процесс антикризисного менеджмента включает три основных этапа: анализ ситуации на рынке, разработка стратегии и формирование механизма ее реализации. Предприятия лесного хозяйства, так же как и другие субъекты хозяйствования, заинтересованы в использовании данных подходов, поскольку их доходность и финансирование зависят от развития мирового рынка лесных товаров. Поэтому менеджеры предприятий должны постоянно исследовать первые сигналы кризисной ситуации и предпринимать своевременные меры по адаптации бизнеса к изменениям рынка. Для достижения этого необходимо использовать стратегии снижения издержек, создавать специальные целевые группы, проектные структуры, а также сформировать новую управленческую культуру.

In article the strategies of enterprise anti crisis management are discussed. There are some methods to create a good condition for the human resources using and forestry enterprises development. The process of anti crisis management contains analysis, making a strategy and mechanism of its realization. The forestry enterprises need it because of their profitability and financing depends on wood world market development too. So forestry enterprise managers and marketer have to research first signals of crisis situation and get adaptation busyness to the forest products market. To make it we have to use cost down strategies, create analytical department or special groups, project structure, forming new management culture in our forestry enterprises and another.

Введение. Влияние кризиса на экономику многогранно. С одной стороны, экономический кризис вскрывает внутренние проблемы предприятий в области организации производства, менеджмента, маркетинга, инвестиционной и инновационной деятельности, что отрицательно сказывается на основных результатах деятельности бизнеса. С другой стороны, кризис заставляет руководителей по новому переосмыслить происходящие изменения и используемые технологии менеджмента, стимулируя, таким образом, поиск новых подходов и методов работы, экономии и бережливости. В-третьих, государство также изменяет свою экономическую политику, активизирует процессы приватизации в целях стабилизации экономической системы.

Однако кризис, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Поэтому в настоящей работе нами рассматриваются существующие проблемы антикризисного управления и пути их решения, позволяющие улучшить позиции предприятий в предкризисный период.

Результаты и их обсуждение. Лесохозяйственные учреждения экспортируют значительную часть своей продукции, и так же как и многие другие предприятия лесного комплекса испытывают негативное влияние мирового экономического кризиса. В результате падения биржевых цен на древесину и снижения экспорта существенно уменьшается

валютная выручка лесхозов, а компенсировать потерю доходов за счет внутреннего рынка удается далеко не каждому учреждению. Лучше положение у тех предприятий, которые оказались более подготовлены к сложностям управления в условиях кризисной ситуации на рынке.

Тем не менее большинство аналитиков и экспертов придерживаются мнения, что существующий внешний кризис является следствием неэффективного управления, т. е. у многих современных руководителей не имеется конкретной стратегии развития. Однако в условиях рыночной экономики и усиления конкурентного давления на мировом рынке для успешного функционирования любого предприятия необходима концентрация усилий по поиску оптимальной модели ведения бизнеса, в том числе и лесного, обеспечивающей минимизацию издержек и максимизацию отдачи от инвестиций. Таким образом, современная бизнес-стратегия основывается на прежних принципах: делать лучше, дешевле и быстрее. Реализация этих принципов на практике требует мобилизации всех организационных ресурсов, а добиться этого в условиях жестких методов администрирования и централизованного руководства, преобладающих на наших предприятиях, достаточно сложно. Во многих случаях нужно менять не только видение руководства относительно методов решения проблем, но и закладывать

в основу действующих бизнес-моделей предприятий принципы стратегического и антикризисного менеджмента.

Антикризисное управление – это такое управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Процесс антикризисного управления включает несколько основных этапов:

- стратегический анализ состояния макро- и микросреды предприятия;
- выбор предпочтительной миссии предприятия;
- изучение экономического механизма возникновения кризисной ситуации и создание системы мониторинга внешних и внутренних изменений;
- выработка антикризисной стратегии и стратегический контроллинг [1].

Как показывает практика деятельности многих отечественных предприятий лесного комплекса в целом и лесохозяйственных учреждений в частности, на многих из них такая практика стратегического управления отсутствует. В большинстве бизнес-планов нет четко сформулированной миссии и стратегии развития предприятия, в течение многих лет остаются неизменными системы, структуры и методы управления, медленно внедряются инновации в сфере менеджмента и маркетинга. Понятно, что в таких условиях влияние кризиса не может быть незаметным.

В целом можно выделить следующие основные недостатки антикризисного управления отечественным лесным бизнесом:

- отсутствие долгосрочных маркетинговых исследований рынка и стратегических планов развития предприятий;
- недостатки кадрового обеспечения и системного обучения персонала;
- недостаточно действенные и результативные системы мотивации работников;
- скептическое отношение руководителей к новым технологиям менеджмента;
- недооценка возможностей основных конкурентов и их инноваций в менеджменте, маркетинге, логистике;
- отсутствие политики постоянного режима экономии ресурсов и бережливости;
- использование политики обвинений и поиска виновных в ошибках при административно-командных методах управления;
- отсутствие практики создания специальных резервных фондов непосредственно на самих предприятиях для финансирования

инвестиционных программ в кризисный период;

– несвоевременная реакция на рыночные изменения и упущенные выгоды, приводящие к усилению кризиса внутри организации.

Основные проблемы отечественного менеджмента на предприятиях отрасли, на наш взгляд, происходят вследствие отсутствия эффективных методов планирования стратегии и необходимых для ее реализации мотивационных отношений. В современном менеджменте считается, что формирование стратегических целей – это, в сущности, есть процесс программирования конечных результатов. При планировании легко достижимых целей мы получаем соответствующие показатели роста предприятия. Наоборот, при постановке напряженных целей стимулируется внедрение инноваций для их достижения, так как существующими методами реализовать такие цели в полной мере невозможно.

В достижении высоких результатов и своевременной адаптации предприятия к рыночным изменениям заинтересован, как правило, частный бизнес, так как это главное условие его жизнеспособности и конкурентоспособности. В государственном секторе, к которому относятся и лесохозяйственные учреждения, экономический интерес в отношении поиска новых направлений развития и источников финансирования значительно менее выражен. Например, при существующих условиях получается, что если лесхоз повысит уровень доходности лесного хозяйства, то он получит меньшее финансирование из республиканского бюджета или вообще его лишится. Поэтому здесь механизмы мотивации не задействованы, что требует изменения существующих подходов в управлении, использования принципов финансовой самостоятельности лесхозов.

В рамках конкурентных отношений при прочих равных условиях потребители отдадут предпочтение товарам с более низкими ценами. В кризисный период данное поведение покупателей еще более выражено, что предполагает использование, в качестве антикризисных, стратегий снижения издержек (рис. 1). Оптимизация расходов предприятий является наиболее сильным конкурентным подходом [1], так как экономия издержек оказывает значительно больший эффект на рост прибыли по сравнению с приростом объема продаж.

Механизм реализации стратегии, обеспечивающий своевременную адаптацию предприятия к рыночным изменениям, представлен на схеме ниже (рис. 2) и включает следующие основные структурные элементы:

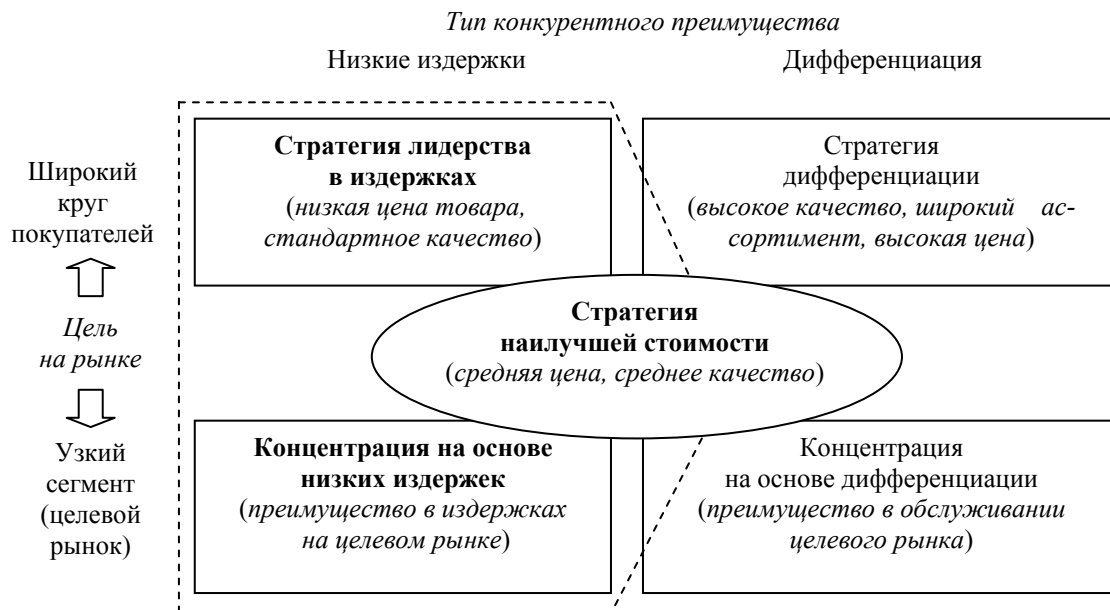


Рис. 1. Выбор конкурентной стратегии в кризисный период



Рис. 2. Механизм формирования и реализации стратегии развития лесхоза

– разработка стратегического плана с рассмотрением различных сценариев развития кризисной ситуации;

– создание профессиональной службы маркетинга и разработка эффективной маркетинговой стратегии и сбытовой политики;

– внедрение системы бережливого производства и оптимизация лесохозяйственных издержек на основе логистики;

– создание сетевых структур управления и интеграция с другими предприятиями отрасли, а также системное управление проектами развития учреждений лесного хозяйства;

– кадровое обеспечение стратегического процесса и стимулирование работников по результатам контроля показателей реализации антикризисной стратегии.

При формировании экономического механизма антикризисного управления необходимо, прежде всего, избавиться от существующих стереотипов в отношении построения системы менеджмента, используемых стилей и методов управления, иначе необходимые изменения и инновации на предприятии будут блокироваться действующими административными правилами и процедурами.

В новых условиях система менеджмента должна обладать такими свойствами, как гибкость и адаптивность, децентрализация, неформальное управление, мотивация энтузиазма и уверенности, диверсификация управления, усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать ресурсы для развития бизнеса. Подобные возможности позволяют лучше использовать проектные, программно-целевые и матричные структуры управления [2, 3]. В рамках традиционных подходов в управлении достаточно сложно этого добиться – требуется широкая реструктуризация системы менеджмента, применение современных технологий и методов планирования, формирование сетевых структур и рабочих команд по управлению проектами развития из профессиональных менеджеров и специалистов в сфере лесного бизнеса.

Цель большинства производителей заключается в том, чтобы полностью задействовать технический и трудовой потенциал. Проблема состоит в том, что если производить товар по плану, то при уменьшении заказов по сравнению с планируемым объемом производства растет запас продукции на складе, что приводит к увеличению издержек. Этот дисбаланс является главным недостатком использования

традиционных методов планирования (MRP – Management Resource Planning).

В современном менеджменте начинает активно применяться новый подход в области оперативного планирования и управления производством – *бережливое производство (Lean Manufacturing)*. Суть этой технологии заключается в организации такой системы производства, которая направлена на более полное удовлетворение потребителя за меньшее время и с меньшими потерями. Система бережливого производства сформировалась на основе предложенного ранее японскими компаниями принципа изготовления и поставок сырья, материалов или готовой продукции точно в срок (*just-in-time*) и предполагает внедрение системы «вытягивающих» карточек-заказов, благодаря которым осуществляется оперативное управление производством в точном соответствии с объемом заказов потребителей. Таким образом, за счет обеспечения прямой связи между производством и потребителем (заказчиком) предприятие работает с минимальными издержками и остатками готовой продукции, что в условиях кризиса является важным конкурентным преимуществом [2].

Предприятия, использующие систему бережливого производства, характеризуются высокой корпоративной культурой в области экономии затрат, непримиримостью к бесполезным расходам, широким участием работников в контроле издержек, системой мотивации, ориентированной на экономию ресурсов.

Заключение. По нашему мнению, рассмотренные подходы и методы формирования антикризисных стратегий после определенной их адаптации к существующим условиям в лесном комплексе вполне применимы и могут повысить доходность и конкурентоспособность предприятий отрасли. Лесохозяйственные учреждения также могут быть вовлечены в процессы интеграции на рынке древесных и недревесных ресурсов, что позволит сформировать необходимые предпосылки для их рентабельной работы.

Литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту: пер. с англ. / М. Портер и [др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

2. Кирнэн, М. Обновляйся или умри! Как создать конкурентоспособную компанию XXI века / М. Кирнэн. – СПб.: Крылов, 2004. – 384 с.

3. Грэттон, Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон. – М.: Баланс-клуб, 2004. – 288 с.

Поступила 19.07.2010