

## ЭКОНОМИКА

*Аксите Марина Александровна*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и  
управления «НИХУ»

г. Новосибирск, Новосибирская область

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

*Аннотация: состояние современной экономики характеризуется усиливающейся нестабильностью внешней среды. В таких условиях становится невозможным осуществление управления путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Выделены основные проблемы предприятия в условиях кризиса. Предложена экономическая стратегия в условиях кризиса, которая включает ряд взаимосвязанных конкретных маркетинговых, предпринимательских и функциональных стратегий.*

*Ключевые слова:* состояние внешней среды, мировой экономический кризис, анализ состояния и позиций конкурентов, экономическая стратегия.

Мировой экономический кризис заставил многие предприятия пересмотреть свою политику в развитии стратегического планирования. Снижение стоимости акций на мировых фондовых рынках, а как следствие – и удешевление стоимости активов многих предприятий заставили по-другому взглянуть на прогнозирование и перспективу развития бизнеса. Умение гибко управлять стратегией развития предприятия, пересмотр бюджетов, кадровой политики, составление краткосрочных и корректировка долгосрочных планов – те необходимые инструменты, которые очень важны для антикризисного управления.

Очевидно, что рост курсов мировых валют приводит к удорожанию импортируемых товаров довольно быстрыми темпами. Вместе с тем многие про-

изводственные предприятия, предприятия услуг, строительные организации прибегают к сокращению кадрового состава, таким образом, снижая свои расходы и вместе с тем объемы производства. В такой ситуации нет логики между повышением цен и снижением покупательской способности у населения. Ситуацию, сложившуюся на рынке, можно расценивать как довольно выгодную для российских товаропроизводителей. Именно от того, насколько оперативно они смогут отреагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию, используют ли они возможные методы мониторинга, зависит развитие российской экономики в целом. Уникальность ситуации для отечественных предприятий заключается в том, что образующиеся товарные ниши возможно заполнить продукцией отечественных товаропроизводителей.

Кризис не только приносит много проблем, но и дает новые возможности для развития российским предприятиям. В такой ситуации отечественные товаропроизводители при оперативной адаптации к изменениям на рынке и грамотном анализе могут не только не потерять, но и усилить свои позиции. Стратегия предприятия в этом случае будет заключаться в ряде оперативных мероприятий, рассчитанных на долгосрочный эффект с минимальными текущими потерями.

Чтобы минимизировать текущие потери и удержать позиции предприятия в условиях кризиса, необходимо найти решение на следующие немаловажные вопросы:

1. Как адекватно спрогнозировать развитие ситуации в условиях экономического и финансового кризиса?
2. Как скорректировать цели и стратегию в условиях кризиса?
3. Какие возможности может дать кризис и как их эффективно использовать?
4. Как трезво оценить и распределить крайне дефицитные ресурсные возможности?
5. Как согласовать тактические антикризисные действия со стратегическими мероприятиями?

6. Как мобилизовать персонал на реализацию стратегических задач в условиях кризиса?

7. Как эффективно осуществлять мониторинг ситуации и динамично управлять стратегией?

Рассматривая состояние внешней среды, анализируя стратегию предприятия в условиях кризиса, менеджер должен сконцентрировать свое внимание на следующих моментах:

– эффективность текущей ситуации. Сначала нужно определить существующих конкурентов, работающих также в условиях кризиса, учесть потенциал и возможности конкурента, размер рынка и группы потребителей, на которые предприятие будет ориентироваться. Оценка каждой составляющей даст более понятную картину предприятия в условиях кризиса [3, с. 112]. Оценка производится на базе количественных показателей, к которым относятся: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж и т. д.

– сильные и слабые стороны, возможности предприятия и угрозы со стороны внешней среды. Самый надежный и апробированный способ оценки стратегического положения предприятия – SWOT-анализ. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия. Сильные стороны – это то, в чем преуспело предприятие: навыки, опыт работы, достижения и ресурсы (лучший товар, совершенная технология, узнаваемость марки и др.). Слабые стороны заключаются в отсутствии чего-то важного в функционировании предприятия. Когда сильные и слабые стороны выявлены, они тщательно изучаются и обрабатываются, так как сильные стороны могут быть жизненно важными для предприятия, поскольку они являются основополагающими в антикризисной стратегии [1, с. 26]. В условиях кризиса стратегия предприятия направлена на устранение выявленных слабых сторон, существование которых попросту может ослабить позиции предприятия на рынке. В этом случае необходимо оценить все возможности предприятия, способные обеспечить потенциальную прибыльность, и угрозы, оказывающие отрицательное воздействие на предпри-

ятие со стороны внешней среды. Именно возможности и угрозы способны указать, какие стратегические изменения необходимо предпринять в условиях кризиса. При стратегическом планировании в условиях кризиса необходимо учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям предприятия и обеспечат защиту от возможных угроз и негативного влияния внешних факторов.

– конкурентоспособность. При стратегическом планировании важно учесть, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В таком случае используется стратегический анализ издержек по каждому виду деятельности предприятия. Хотя этот процесс утомителен и сложен, он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Это позволит выявить наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученных данных приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам;

– оценка прочности конкурентной позиции предприятия [2, с. 91]. Прочность позиции предприятия по отношению к основным его конкурентам можно оценить по таким важным параметрам, как качество товара, технологические новинки, продолжительность товарного цикла и др. Оцениваемые показатели показывают, насколько предприятие сильно или слабо по отношению к тому или иному конкуренту.

Стратегическое планирование в условиях экономического кризиса предполагает изучение всех результатов деятельности предприятия. На основании данных анализа определяются моменты, на которые необходимо заострить особое внимание, вследствие чего делаются выводы, вносить в заранее разработанную стратегию небольшие изменения или пересматривать стратегию полностью и разработать новую.

При своевременном отслеживании появления внешней угрозы и располагаемом временем, необходимым для выработки эффективной реакции на сло-

жившуюся ситуацию, предприятие может последовательно устранить все возникающие проблемы в условиях кризиса. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. При создании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей руководства. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно скаживается на работе персонала.

Значительную помощь в проведении стратегического планирования в условиях экономического кризиса может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией. Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Некоторые управленцы прибегают к таким мерам, как привлечение топ-менеджеров и хороших специалистов, сокращенных с других мест работы. Как правило, выбираются «лучшие из лучших». Таким образом, целью является создание единого управленческого звена, направленного на принятие ряда антикризисных мер по повышению эффективности деятельности предприятия и достижения наибольшего эффекта от этого управления.

Как правило, такие предприятия, основываясь на правильно проделанном анализе состояния и позиций конкурентов в условиях экономического и финансового кризиса, оперативно скорректировав при этом стратегию и направив все усилия в «нужном» направлении, могут достичь успеха в непростое, но и, в некотором смысле, благоприятное время для развития бизнеса.

### ***Список литературы***

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2007.
2. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: «ДeКА», 2009.