

достойной работы экономически активным категориям населения, а также повышение роли бизнеса, который становится доминантным и более активным институтом общества.

Внедрение и реализация стратегии КСО влияет на укрепление репутации и имиджа предприятия, повышение качества управления бизнесом, инвестиционной привлекательности.

Источники и литература:

1. Садеков А. Социальные аспекты развития корпоративного управления в Украине / А. Садеков, Т. Косова // Экономика Украины. – 2008. – № 6. – С. 88-93.
2. Бутко Н. Генезис социальной ответственности бизнеса и ее становление в Украине / Н. Бутко, Н. Мурашко // Экономика Украины. – 2008. – № 8. – С. 83.
3. Управление социальными программами компании / Л. Н. Коновалова, М. И. Косраков, В. Н. Якимец; под ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.
4. Глобальный сайт ООН : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.un.org.ua/>

Харламова Е.Н.

УДК 658.562

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИИ

Введение.

Любой хозяйствующий субъект в условиях рыночной экономики при неблагоприятных обстоятельствах может оказаться в кризисном финансовом состоянии.

Существенной проблемой в теории и практике антикризисного управления предприятиями является несовершенство методик разработки и внедрения программ антикризисного реформирования, так как они ориентированы прежде всего на текущее финансовое положение предприятия и не учитывают его потенциальных возможностей.

Работы таких авторов, как С.А. Ильминская, Н.В. Моисеева, И.В.Солнцев, содержат описание организационных аспектов антикризисного реформирования предприятия. В работах Ю.Д. Батрина, Е.Попова, Л.Д. Ревуцкого, Н.А. Самарской, Р.Л. Становского, Т.Н. Толстых, Е.М. Улановой, П.А. Фомина, В.Н. Шукова освещается проблема оценки стратегического потенциала предприятия. Вопросы организации кризис-менеджмента на предприятии описаны в трудах М. Чарльза, Дж. Кима, С. Слатта.

Формулирование целей работы. Цель статьи – совершенствование методики разработки и реализации антикризисных стратегий на основе учета потенциала предприятия.

Результаты исследования. Итоги кризиса 2008 года показали, что большинство предприятий оказались убыточными в силу объективных и субъективных причин, для которых была характерна задержка заработной платы, выплат в бюджет, что повлекло за собой обострение социальной напряженности в обществе. В то же время можно отметить позитивный опыт ряда предприятий (а их по экспертным оценкам 15-20%), которые смогли переломить негативные тенденции в экономике и обеспечили подъем российской экономики. Практика показывает, что, активно используя накопленный опыт, почти любое предприятие, по-настоящему желающее улучшить свое состояние, за 3-5 месяцев первого этапа упорной работы может повысить эффективность своей работы (например, рентабельность) на 10-20 %, а на втором этапе – за год еще вдвое больше на 20-40 % (есть примеры и до 100%). Результат получается за счет активизации внутренних возможностей, существенного изменения (реформирования) стратегии, реорганизации и создания эффективной системы управления, активного развития персонала, изменения структуры (реструктуризации) предприятия, создаваемой им продукции.

Для выхода из кризисного состояния руководству предприятия необходимо подготовить и реализовать антикризисную стратегию, направленную на ускоренное создание комплексной системы управления важнейшими подсистемами предприятия:

- управление сбытом;
- управление производством;
- управление снабжением;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием.

В рамках вышеописанных задач программа антикризисного управления включает в себя следующие составляющие:

1. Диагностика текущего состояния предприятия.
 - финансовый анализ предприятия;
 - маржинальный анализ (анализ ценовой и ассортиментной политики предприятия с точки зрения экономической эффективности);
 - анализ технологических ресурсов;
 - аудит запасов и незавершенного производства;
 - анализ основных бизнес-процессов, реализуемых на предприятии;
 - диагностика кадровых ресурсов;

- анализ системы управления (системы управленческого и бухгалтерского учета, кадровой политики предприятия и системы мотивации на предприятии).
- 2. Стратегический анализ.
 - *SWOT*-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз);
 - анализ стратегического положения основных направлений деятельности предприятия в конкурентной среде (матрица *BCG*, модель *ADL/LC*, модель *HOFER/SCHENDEL*, модель *Shell/DPM*, аналитическая модель *GE/McKinsey*);
 - анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
 - оценка потенциала предприятия (рыночный, технологический, инновационный, кадровый);
 - оценка источников ресурсов;
 - формирование «дерева вариантов», оценка данных вариантов.
- 3. Формирование целей, стратегии развития предприятия и разработка программы антикризисного управления.
 - формирование целей и определение критериев их достижения (рыночные цели, финансовые цели, производственные цели, социальные цели)
 - определение оптимального варианта развития предприятия, формирование стратегии достижения поставленных целей;
 - формирование плана мероприятий, выделение первоочередных мероприятий, распределение мероприятий среди исполнителей;
 - определение путей концентрации ресурсов и их распределение между мероприятиями в соответствии с приоритетами мероприятий в общем списке;
 - организационное обеспечение, включая целевое управление.

Предлагается рассмотреть три основные группы мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

1. Выявление и использование имеющихся резервов за счет формирования заинтересованности людей в полной отдаче и повышении эффективности быстрореализуемых управленческих решений по устранению проблемных мест, выявленных в результате анализа.

Основным средствами здесь являются создание и практическое использование эффективных способов управления: механизмов мотивации, активизации и стимулирования труда, ценообразования, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, система повышения профессионального уровня руководителей в области управления и т. п.

Эта группа средств может дать быстрый (за месяцы) прирост эффективности, который экспертами оценивается в среднем в 25-30%.

2. Структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции (из числа существующих).

Основными средствами реализации подобных структурных изменений являются: техническое перевооружение, реконструкция с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации.

Это средство может дать основной прирост эффективности за несколько кварталов экспертно оцениваемый в 40-60% от возможного прироста эффективности.

3. Создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий за счет активизации инновационных процессов.

Основным средством является проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР). Это средство примерно в 2-3 раза более инерционно, чем второе (оно требует затрат времени на разработку и экспериментальную доводку новшеств). Однако его можно реализовать достаточно быстро (в пределах года), используя накопленные в стране эффективные новшества, доведенные до разработки опытных образцов, но не востребованные практикой, а также пока плохо применяемый потенциал давно практически отработанных за рубежом, но новых и эффективных для нас технологий и продуктов.

Главное отличие третьей группы средств, основанных на использовании результатов научно-технического прогресса, - это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности.

Суммарный эффект от внедрения антикризисной стратегии на начальных этапах складывается в основном из результатов первого и второго средства, а затем главный вклад дает третье средство - инновационное развитие.

В случае при одновременной реализации всех трех мероприятий к повышению эффективности приводит также рост загрузки мощностей предприятия, объемов выпуска продукции.

Первые две группы мероприятий имеют разовый характер и достигнутый эффект со временем будет сведен к нулю. Главное отличие третьей группы мероприятий, основанных на использовании инноваций, - это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности. Результатом применения этой группы средств является создание совершенной системы управления, обеспечивающей конкурентоспособное саморазвитие организации.

Выводы.

На основании исследования опыта предприятий России, успешно преодолевших кризис, предложены эффективные средства антикризисной стратегии, позволяющие не только сохранить предприятие, но и повысить эффективность его работы в долгосрочном периоде. Основными мероприятиями можно назвать: выявление быстрореализуемых резервы (за счет управленческих решений), проведение структурных изменений при существующих технологиях и продуктах, внедрение инновационных проектов (новые продукты и технологии)

Структурные решения (выбор пропорций развития ключевых инновационных направлений), дающие главный вклад в повышение эффективности производства, относятся к стратегическим и входят в компетенцию высшего руководства остальные к тактическим и решаются автономно руководителями подразделений.

Реализация программ реформирования позволит повысить адаптивности фирмы в новых условиях; вовлечет работников предприятия в снижение издержек в условиях конкуренции; позволит дополнительно загрузить основные фонды и персонал, повысит инициативу и личную заинтересованность в росте эффективности, производства.

Источники и литература:

1. Тренин В. Н. Методика и технология разработки антикризисной стратегии и программы работ по реформированию предприятия / В. Н. Тренин // Вестник научно-технического развития. – 2009. – № 3 (19). – С.88-93.
2. Нестеров А. Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А. Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12. – С. 92-96.

Шевашкевич М.Г., Авдеева Т.В.**УДК 338.24****СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В настоящее время стратегическое управление признается самой комплексной и адекватной системой управления для динамично развивающихся и непредсказуемо изменяющихся условий бизнеса.

Стратегический контроллинг, так же как и стратегическое управление, нацелен на повышение конкурентоспособности и долгосрочное развитие потенциала предприятия в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Однако стратегическое управление – способ достижения этой цели, а стратегический контроллинг – его метод повышения качества самого стратегического управления.

Основные модели процесса стратегического управления включают три ключевых этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и стратегическую реализацию.

Стратегия предприятия формируется на базе анализа параметров внешней и внутренней среды. Поэтому, если выделенные параметры меняются, а стратегия остается прежней, то вряд ли можно надеяться на достижение поставленных целей предприятие достигнет поставленных целей.

В рамках процесса реализации стратегии вызывает необходимость отслеживать отклонения текущих результатов от запланированных. На основе выявленных отклонений принимаются решения либо активизировать процесс достижения поставленных целей, либо пересмотреть разработанную стратегию. В этом случае перед стратегическим контроллингом стоит задача контроля реализации стратегии. Для решения данной задачи требуется система контроля реализации стратегии на всех уровнях: корпоративном уровне, уровне бизнес-направлений и функциональном уровне. С тем чтобы преодолеть ограничение стратегического управления, связанное с разрывом процесса планирования и процесса реализации, подсистему контроля в рамках стратегического контроллинга лучше выстраивать на базе современного инструмента реализации стратегии – например, сбалансированной системы показателей (BSC).

Эта система состоит из нескольких этапов стратегического процесса (стратегическое позиционирование, стратегический анализ, стратегический выбор и стратегическая реализация), что предполагает использование определенных аналитических инструментов и алгоритмов.

Система контроллинга основывается на конкретных условиях рынка, учитывает его неопределенность, стихийный характер, быстрые изменения в ценообразовании и т.д. При резко возрастающей значимости правильных управленческих решений, усилении ответственности за их последствия, возможности значительных финансовых потерь и даже банкротства предприятия становится особой роль аналитиков, отвечающих за информационную поддержку управленческой системы. Контроллинг, наряду с другими новейшими управленческими инструментами, выступает для них основной возможностью не только устоять в рыночных коллизиях, но и добиться ускоренного роста компании. Все чаще он практикуется на малых фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, предоставляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе.

Стратегический контроллинг представляет собой особую концепцию управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов координирования, планирования и контроля. У специалистов нет однозначного определения понятия контроллинга.

Контроллинг - это набор методик, направленных на совершенствование управленческой политики и практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.