

Хомутовский Михаил Леонидович
Московский инновационный университет

**Научные подходы к разновидностям стратегий антикризисного управления
предприятием на корпоративном уровне стратегирования**

Аннотация. Антикризисное управление является одним из важнейших компонентов функционирования любой организации. В свою очередь, выработка антикризисной стратегии представляет собой сложный процесс, в ходе которого решения о мерах по преодолению кризиса принимаются на разных уровнях. В настоящем исследовании все уровни принятия решений по поводу антикризисных мероприятий подразделены на корпоративный, деловой, функциональный и операционный. Акцент в данной статье делается на высшем уровне принятия решений – корпоративном. По итогам исследования выявлено, что на корпоративном уровне разработки антикризисной стратегии принимаются наиболее общие решения, касающиеся всей деятельности компании. Также определено, что к антикризисным стратегиям, реализуемым на данном уровне, могут относиться стратегии восстановления, поворота и выхода из кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная стратегия, корпоративный уровень принятия решений, стратегия восстановления, стратегия поворота, стратегия выхода

Khomutovsky Mikhail Leonidovich
Moscow Innovative University

**Scientific approaches to the types of anti-crisis management strategies at the corporate
level of strategizing**

Annotation. Crisis management is a critical component of any organization's functioning. Developing an anti-crisis strategy is a complex process, during which decisions on measures to overcome the crisis are made at multiple levels. In this study, all levels of decision-making regarding anti-crisis measures are divided into corporate, business, functional, and operational ones. This article focuses on the highest level of decision-making – the corporate level. The study revealed that the most general decisions affecting all company activities are made at the corporate level of anti-crisis strategy development. It was also determined that anti-crisis strategies implemented at this level may include recovery, turnaround, and exit strategies.

Keywords: crisis management, anti-crisis strategy, corporate decision-making level, recovery strategy, turnaround strategy, exit strategy

Достаточно широко в научной литературе распространен подход, в соответствии с которым принятие решений в организации принимается на основе иерархического принципа, в соответствии с которым определяются и уровни стратегирования в организации [см., напр.: 1–4]. Визуальная репрезентация такого подхода представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пирамида стратегий организации [6]

Настоящая статья направлена на изучение высшего – корпоративного – уровня принятия стратегических решений по вопросам преодоления кризисных ситуаций.

На корпоративном уровне принятия решений определяются общие направления деятельности компании и обозначаются ключевые приоритеты бизнеса. В антикризисном менеджменте выделяются три базовые (общекорпоративные) стратегии:

1. Восстановление (стабилизация). Такая стратегия может быть направлена на проведение организационных изменений в компании, воздействие на финансово-экономическое состояние компании (изменение структуры долговых обязательств, изменение системы управления движением денежных средств и т.д.), сокращение затрат (передача части процессов на аутсорсинг, установление жесткой финансовой дисциплины, снижение затрат на оплату труда путем сокращения штата и т.д.), уменьшение объема активов (избавление от нерентабельных активов и т.д.), создание прибыли. Последнее требует достаточно долгой работы, направленной на поиск и реализацию новых конкурентных преимуществ фирмы. В короткие сроки увеличить прибыль могут помочь такие мероприятия, как улучшение системы менеджмента, управления товарно-материальными запасами, наращивание продаж и т.д.

Рассматриваемая стратегия применяется тогда, когда организация планирует нивелировать влияние кризиса и вернуться к ее нормальному (докризисному) состоянию. Предприятие фокусируется на тех областях, в которых оно имеет наиболее устойчивое положение.

2. Поворот (трансформация). Такая стратегия базируется на внедрении серьезных изменений в деятельность компании и обычно применяется в острой фазе кризиса. Подлежать изменению могут организационная структура фирмы, миссия и цели и даже ее отраслевая принадлежность. Обычно она предполагает долгий период времени на прохождение трансформации и существенных затрат на изменения, в связи с чем ей сопутствует жесткая экономия с отсечением всех нестратегических расходов.

В рамках реализации стратегии поворота могут быть проведены такие мероприятия, как изменение практики ценообразования (повышение цен может увеличить доходы в короткие сроки, однако только если более высокие цены сочетаются с полезностью товара для потребителей на рынке), переориентация на определенных потребителей или продукты, создание нового продукта, оптимизация продуктового ассортимента (предполагает сокращение до тех сфер, где у компании имеются наиболее устойчивые позиции),

фокусировка на наращивании продаж и рекламы (увеличение объема продаж обязательно требует увеличения расходов на рекламу).

3. Выход из кризиса. Такая стратегия направлена на то, чтобы минимизировать ущерб, который компания получает от кризиса, если высок риск банкротства. Для этого сокращаются расходы и распродаются активы. Также могут применяться такие методы, как изъятие инвестиций путем продажи всей организации или ее части, ее дробления и разделения, обмена активами и подрядами. Выход может быть быстрым (ликвидация), когда совершенно очевидным является то, что компания не сможет вернуться к своему нормальному положению, или постепенным, когда компания сокращает свои долгосрочные операции и затягивает процесс ухода из отрасли [5].

Таким образом, на корпоративном уровне разрабатывается общее для всей компании направление реализации антикризисных мероприятий. В зависимости от ситуации, в которой находится конкретная компания, ее корпоративное руководство будет определять путь ее дальнейшего развития (восстановление и стабилизация положения, если кризисные явления могут быть устранены, за счет чего компания сможет вернуться к своему привычному состоянию; трансформация деятельности фирмы (поворот), если кризисная ситуация может быть преодолена только за счет внесения кардинальных изменений в деятельность организации; уход с рынка, если кризисные явления преодолены быть не могут). Соответственно, руководствуясь иерархическим принципом построения системы принятия решений в компании, более низкие уровни, участвующие в разработке и имплементации антикризисных мероприятий, будут формировать их таким образом, чтобы соответствовать генеральной стратегии, принятой на высшем уровне.

Другие уровни принятия решений и разработки антикризисной стратегии, а также конкретные типы антикризисных стратегий, используемые на более низких уровнях управления, могут стать объектом дальнейших исследований.

Список источников

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Белобородова Н.А. Основы менеджмента: методические указания в виде курса лекций. – Иркутск: ИГУ, 2008. – 81 с.
3. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2023. – 290 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: Инфра-М, 2023. – 320 с.
5. Чернова А.А. Типология и условия применения антикризисных стратегий // Статистика и экономика. 2015. № 1. С. 134.
6. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. – 13th ed. – McGraw-Hill/Irwin, 2003. – 450 p.

Сведения об авторе

Хомутовский Михаил Леонидович, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the authors

Khomutovsky Mikhail Leonidovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia

