

# Модель стратегического позиционирования в условиях кризиса

**Борис СЕМЕНОВ,**  
доцент БГЭУ,  
кандидат экономических наук

**А**даптация к рынку предприятий Беларуси проходит в сложной экономической ситуации. Особенно это сказывается на крупных заводах и фабриках — падают объемы производства, недогружаются производственные мощности, нарастают излишки персонала и пр. Вживаемость в рыночные условия зависит от трех глобальных условий:

- стратегических позиций предприятия на данный конкретный момент;
- выявления возможных вариантов его поведения в сложившейся критической ситуации;
- способов и приемов осуществления реорганизационных мер.

Исследование первого аспекта приводит к следующим выводам:

- крупные предприятия, находящиеся в тяжелом экономическом положении, как правило, принадлежат к отраслям, которые утратили свою привлекательность и оказались в глубокой кризисной ситуации: текстильная отрасль, производство вино-водочных изделий, предприятия оборонной промышленности;
- на предприятиях этих отраслей в несколько раз уменьшился объем продаж по сравнению с дорыночным периодом, резко снизились поступления в доходную часть бюджета;
- следствием падения объема продаж стала недогрузка производственных мощностей, на многих предприятиях они используются лишь на 20—30 процентов;
- другое следствие падения объема продаж — уменьшение собственных оборотных средств. При этом значительно выросла общая задолженность таких предприятий. На

- многих из них имеющиеся активы уже не могут покрыть текущие обязательства;
- состоянии технической базы на большинстве предприятий неудовлетворительное. Износ оборудования — от 60 до 90 процентов;
- модернизация и освоение новых технологий малоэффективны, что сказывается на конкурентоспособности производимых товаров;
- внутренние рынки продаж на всех таких предприятиях значительно снизились из-за конкуренции с иностранными производителями.

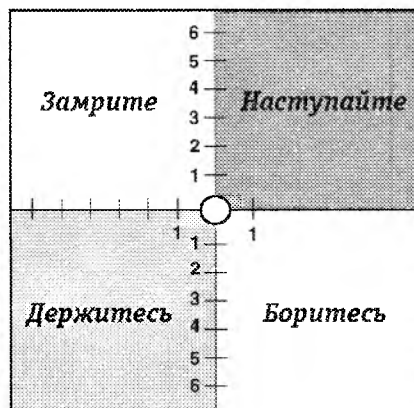


Рис. 1. Матрица «Space» («Пространство»).

Таким образом, положение крупных предприятий исследованных отраслей промышленности можно в целом охарактеризовать как состояние экономического кризиса различной степени тяжести.

Для выявления путей по выходу из кризиса и вхождению в систему рыночных отношений было проведено исследование стратегических позиций таких предприятий.

В зависимости от выявленных ведущих характеристик предприятие с помощью метода «Space» позиционировалось в одном из четырех квадратов матрицы, отражающей четыре вида стратегий, избираемых в условиях современного бизнеса (рис. 1).

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследования показали, что теперь большая часть предприятий республики может быть соотнесена с левым квадратом матрицы, а их стратегия определена лозунгом «Держитесь».

На рис. 2 представлена обобщенная схема — модель основных показателей стратегического позиционирования предприятий на современном этапе их деятельности.

Схема показывает, что у большинства предприятий слабые показатели по основным параметрам, которые в целом определяют статус их тяжелого или критического экономического состояния.

Предлагается три блока рекомендаций по предотвращению банкротства и постепенному налаживанию производственного и финансового потенциалов попавших в кризисное состояние предприятий.

### БЛОК 1. Рекомендации по менеджменту предприятия:

— почти все предприятия нуждаются в совершенствовании организационной структуры. В зависимости от конкретных особенностей менеджменту организации следует рассмотреть предлагаемые варианты реорганизации:

— преобразование деятельности отделов (укрупнение, разукрупнение, выделение новых единиц);

— создание отдела маркетинга как самостоятельной структуры. Оказалось, что на ряде предприятий их нет вообще;

— также создать производственные отделы, в которых работу осуществляли бы проблемно ориентированные команды, способные выполнить самые сложные инновационные проекты.

Остро должен быть поставлен вопрос о повышении квалификации менеджеров всех трех звеньев управле-

## Показатели, определяющие стратегическое позиционирование предприятия

№ п/п	Показатели	Характеристики		
1	Конкурентный статус	высокий (→)	низкий (X)	очень низкий (X)
2	Стратегический потенциал	высокий (-)	низкий (X)	очень низкий (X)
3	Отрасль производства	привлекательная (→)	непривлекательная (X)	
4	Организационная структура	удовлетворительная (-)	требует серьезных преобразований (X)	требует кардинальных преобразований (X)
5	Профессионализм управления (менеджмента)	высокий (→)	средний (X)	низкий (X)
6	Инновационная политика менеджмента	высокий процент инноваций товара и технологии (-)	средний процент инноваций (X)	низкий процент инноваций (X)
7	Финансовое состояние	удовлетворительное (→)	плохое (X)	критическое (X)
8	Комплексное использование сырья	утилизируются отходы в выпуске побочных продуктов (-)	большой процент отходов без утилизации (X)	низкий процент утилизации отходов (X)
9	Негативное влияние на деятельность предприятия	преимущественно макросреды (внешних факторов) (X)	преимущественно микросреды (внутренних факторов) (X)	макро- и микросреды одновременно (X)

Рис. 2. Модель стратегического положения (позиционирования) предприятия.

Знаки: (-) — отсутствие характеристики; (X) — наличие характеристики.

ния (начиная с нижнего и кончая высшим управленческим корпусом). Особые приоритеты должны быть отданы обучению высшего менеджмента прогрессивным формам управления предприятием.

Предпринять меры по улучшению работы всех структур предприятия, главное — добиться осознания всеми сотрудниками необходимости ориентации на рыночную деятельность, на потребителя.

### БЛОК 2. Рекомендации в области товарной и производственной политики.

Пересмотреть номенклатуру выпускаемой продукции, выявить наиболее рентабельные изделия.

Расширить или изменить ассортимент продукции за счет создания новых товаров, которые будут пользоваться спросом на рынке.

Снизить издержки производства за счет ввода нового оборудования, отвечающего международным стандартам.

Провести модернизацию техники и технологии, чтобы уменьшить отходы.

Разработать новые технологии с целью комплексного применения сырья, т.е. технологии переработки отходов.

Улучшить эстетический вид выпускаемых товаров.

### БЛОК 3. Рекомендации по финансовому менеджменту и рыночной политике.

Руководству предприятия следует постоянно держать на контроле вопрос ценообразования. Следует выработать специальные приемы поддержания гибкой ценовой политики.

Наладить работу финансовых служб так, чтобы их деятельность соответствовала международным стандартам. В числе первостепенных мер должен быть установлен (узаконен) ежедневный финансовый анализ состояния предприятия.

Рассмотреть все возможные варианты оптимизации взаимоотношений с кредиторами (а также инвесторами), выработать тактику разумной кредитной и дебиторской политики, уменьшить противоречия, вызываемые разноплановыми целями предприятия и его кредиторов.

Необходимо провести тщательный анализ возможностей выхода на рынки сбыта или сохранения таковых.

В числе мер эффективной рыночной политики использовать следующие: — переориентация на выгодного потребителя;

— ориентация части изделий на элитарность товара или на мировой уровень качества;

— создание сбытовых сетей в разных регионах страны (рассмотреть вопросы выгодности таковых);

— найти иностранных партнеров по сбыту товаров на внешних рынках;

— усилить рекламную стратегию и тактику.

Предлагаемые рекомендации уже оправдали себя на практике. Применение их позволило ряду предприятий выйти из кризиса.

## АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА

Угроза банкротства с позиций финансового менеджмента означает кризисное состояние предприятия, при котором оно не способно осуществлять финансовое обеспечение своей хозяйственной деятельности. Преодоление такого состояния требует разработки и осуществления специальных методов финансового управления предприятием (рис. 3).

Рассмотрим подробнее эти методы.

**1. Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия предприятия.**

Теория антикризисного финансового управления исходит из того, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента равновесие предприятия очень изменчиво в динамике. Возможное его изменение на любом этапе экономического развития предприятия определяется естественной реакцией на изменения внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих условий усиливает конкурентную позицию и рыночную стоимость предприятия. Другие — наоборот, вызывают кризисные явления в его финансовом развитии. Так что необходима постоянная готовность финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия.

**2. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия.**

Так как банкротство предприятия приводит к наиболее ощутимым потерям капитала его собственников, то угроза кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременной ее нейтрализации.

**3. Дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия.**

Финансовый менеджмент использует в процессе диагностики банкротства предприятия обширный арсенал индикаторов его кризисного развития. Они фиксируют различные аспекты финансовой деятельности предприятия, характер которых с позиций гене-

рирования угрозы банкротства определен. В связи с этим в процессе антикризисного управления необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия.

**4. Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия.**

В соответствии с теорией антикризисного финансового управления каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему кризисные финансовые явления. Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного финансового равновесия будет располагать предприятие.

**5. Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию.**

Система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями, вызванными сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов, и т.п. При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности механизмов такой нейтрализации и масштаба их использования. Поэтому включение отдельных механизмов нейтрализации угрозы банкротства должно исходить из ее реального уровня и быть адекватным ему. В противном случае или не-

будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно для данного уровня угрозы банкротства).

**6. Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного финансового состояния.**

В борьбе с угрозой банкротства, особенно на ранних стадиях ее диагностики, предприятие должно рассчитывать исключительно на свои внутренние финансовые возможности. Опыт показывает, что при нормальных маркетинговых позициях угроза банкротства может быть полностью нейтрализована внутренними механизмами антикризисного финансового управления и в пределах финансовых возможностей предприятия. Только в этом случае оно может избежать болезненных для него реорганизационных процедур.

**7. Использование при необходимости соответствующих форм санации предприятия для предотвращения его банкротства.**

Если угроза банкротства диагностирована лишь на поздней ее стадии и носит катастрофический характер, а механизмы внутренней ее нейтрализации не позволяют достичь необходимого эффекта в восстановлении финансового равновесия, то предприятие должно инициировать свою санацию, избрав для этого наиболее эффективные ее формы. Такая мера принимается как крайняя в системе мероприятий по антикризисному финансовому управлению в целях предотвращения реального банкротства. ■

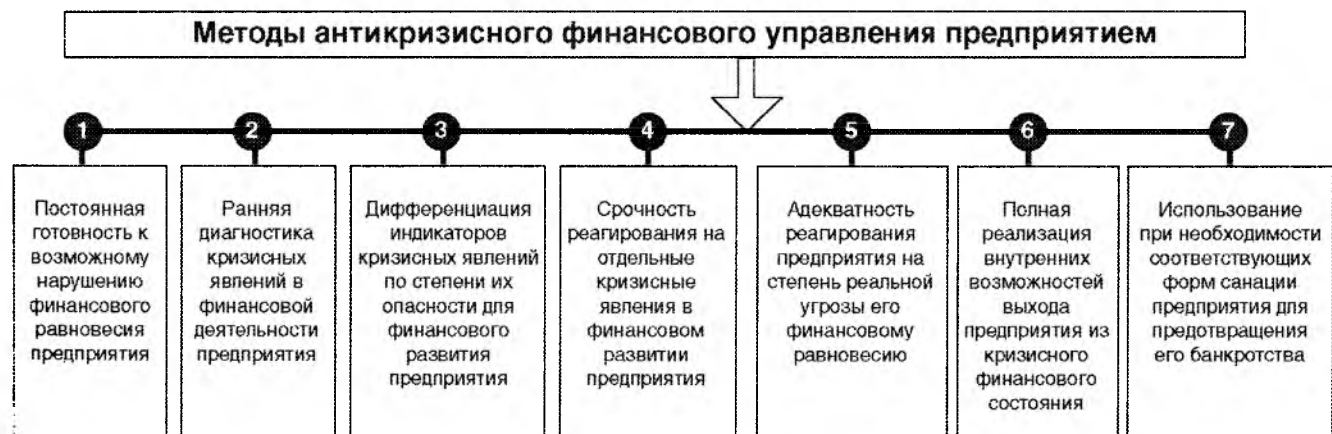


Рис.3. Основные методы антикризисного финансового управления предприятием.