

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Антикризисное управление ООО «Моторком»

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Рыжих Эрик Геннадьевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность изучения темы антикризисных стратегий в системе стратегического управления предприятия обусловлена сложностью функционирования предприятия в современной экономической ситуации. В условиях рыночной экономики деятельность предприятий различных отраслей производства и услуг в условиях преодоления кризисных явлений предполагает исследование и анализ имеющихся ресурсов, с последующей выработкой на основании проведенного исследования индивидуальной стратегии развития.

Успешное разрешение кризисной ситуации в развитии предприятия диктует необходимость оптимального соотношения между затратами и результатами производства, постоянного поиска новых форм использования имеющихся ресурсов. Для решения вопросов преодоления кризисных явлений и повышения эффективности деятельности производственного предприятия необходимо также постоянное обновление выпускаемой продукции в соответствии с изменениями спроса, улучшение ее качества, поиск наиболее эффективных способов ее доведения до потребителей, применение радикально новых методов управления и т.д.

Все это предполагает применение определенных методов исследования условий деятельности предприятия для принятия стратегических решений антикризисного управления. Менеджмент, как наука, содержит ряд основополагающих принципов осуществления стратегического антикризисного управления, которые основаны на исследовании и анализе стратегических ресурсов предприятия, внешней среды и других факторов. При этом особенно подчеркнем, что процесс антикризисного стратегического управления – чрезвычайно сложный творческий акт деятельности высшего руководства. Тем не менее, существуют теории антикризисного стратегического управления, знание которых способствует успешному и эффективному управлению работой производственного предприятия на основе грамотного проведенного исследования и принятия обоснованных стратегических решений.

Цель работы – изучить специальную научную литературу, посвященную теоретическим и практическим аспектам антикризисного управления в системе стратегического управления предприятием.

Антикризисные стратегии представляют собой такого рода стратегии, которые оптимизируют деятельность предприятий в ситуации спада в отрасли, стойкого снижения ведущих финансовых показателей его деятельности и формирования угрозы банкротства. Стратегия антикризисного управления включает в себя все организуемые, запланированные и контролируемые перемены в сфере уже действующей стратегии, формы осуществления производственных процессов, структуры и организационной культуры любой социально-экономической системы, в том числе, частные и государственные предприятия.

Основой антикризисной стратегии является реорганизация деятельности предприятий. Как отмечают авторы специальной научной литературы, специалисты в области стратегического управления, наиболее оптимально, если реорганизацию производственной деятельности реализует на практике новая команда управления.

Реорганизация предприятия включает в себя проведение следующих мероприятий:

- отказ от операций, которые не вносят положительный вклад в покрытие постоянных издержек предприятия;
- отказ от производства нерентабельной продукции либо принятие мер для трансформации ее в рентабельную посредством снижения расходов;
- оптимизация источника финансирования в лице венчурного капитала, если предприятие имеет недофинансированную продукцию, которая пользуется спросом на рынке;
- пересмотр арендных договоров.

Процесс принятия антикризисных решений в сфере стратегического антикризисного управления на основе проведения исследований деятельности предприятий представляет собой один из основополагающих

этапов практической реализации деятельности производственного предприятия. По своей сути принятие антикризисных управленческих решений представляет собой сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить 5 стадий: исследование и анализ состояния деятельности предприятия; разработка идей и основных концепций его деятельности; выбор наиболее оптимальных применимых идей; планирование внедрения в деятельность инноваций; обратная связь и анализ. В первой стадии «исследования проблемы» авторами специальной научной литературы выделяются следующие этапы:

Концепция антикризисной стратегии состоит в разработке комплекса методов и средств, направленных на выявление и решение кризисной ситуации, возникающей на всех этапах функционирования производственной организации. Эти методы и средства включают классификатор антикризисных управленческих ситуаций, типологию процедур управления, структуру системы информационного обеспечения и т.д. Разработка основных положений концепции в теории и методологическом плане должна осуществляться следующим образом.

Необходимо исследовать причины и источники возникновения антикризисных ситуаций, а также объекты, на которые может быть направлено антикризисное управленческое воздействие с целью разрешения антикризисных ситуаций. Необходимо разработать методы формирования процедур управления, адекватные целям разрешения всей совокупности ситуаций и соответствующим циклам управления.

Разные кризисные ситуации диктуют необходимость использования различных подходов к их разрешению. Ситуационные возможные условия и факторы принимаются во внимание в стратегиях, структурах и процессах, на основании чего достигается эффективное принятие антикризисных решений. Важным является положение о том, что существует более одного пути достижения цели;

- итоги одних и тех же управленческих решений могут значительно отличаться друг от друга;

- каждую управленческую проблему следует изучить лишь в тесной связи с другими проблемами;

- менеджеры могут адаптировать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации;

- управление, это, в первую очередь, всего искусство руководителя грамотно и обоснованно изучить, и оценить ситуацию и выбрать оптимально эффективные методы управления, лучшим образом отвечающие сформировавшейся ситуации.

Антикризисные теории управления дают управленцам методические рекомендации о том, как нужно руководить в конкретных ситуациях деятельности той или иной конкретной организации. Процесс управления при этом должен включать в себя ряд следующих обязательных шагов, которые следует выполнить менеджеру для достижения успешного управления в каждой конкретной ситуации:

- получение менеджером необходимых знаний;

- изучение, идентификация и анализ ситуации;

- выбор способов, инструментов и методов управления в данной конкретной ситуации;

- изучение и оценка возможных последствий ситуационного управления;

- формирование требуемых условий для осуществления изменений;

- реализация на практике требуемых изменений.

Наиболее значимым показателем стратегического положения предприятий всех видов деятельности является конкурентоспособность её цен и величина издержек сравнительно с конкурентами. Особенно это актуально в плане формирования антикризисной стратегии для сферы производства товаров широкого потребления, где покупателям предлагаются схожие или же одинаковые потребительские ценности, на рынке занимают

главенствующее положение предприятия и компании с низкими издержками. Фирма конкурентоспособна в том случае, если её издержки не превышают издержки конкурентов, что важно при определении антикризисных мероприятий. Стратегическое исследование и анализ издержек включает сравнение с основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья до цен, которые были уплачены за товар конечным потребителем.

При формировании антикризисной стратегии и внутренняя среда, и внешнее окружение исследуются и анализируются стратегическим менеджментом, прежде всего, для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация следует принимать во внимание при определении целей.

Внешняя среда в стратегическом управлении описывается как единый комплекс двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. Для исследования и анализа основных направлений изменения внешней среды организации в настоящее время активно применяется техника анализа ПЭСТ, дающая возможность более широко оценить то, каким образом окружение оказывает влияние на конкретную фирму.

Данная методика предполагает изучение четырёх основных факторов, которые оказывают значительное влияние на организацию:

- Политических.
- Экономических.
- Социальных.
- Технологических.

Для оценки внутренней среды фирмы, а также внешних возможностей и угроз, в стратегическом управлении довольно активно применяется метод SWOT (аббревиатура образованна из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы).

Таким образом, приходим к вводу, что SNW-анализ (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) представляет собой исследование и анализ

сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.