

С.М. Баранцева
*кандидат экономических наук,
доцент кафедры прикладной экономики
Донецкого национального университета экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Украина*

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА

В современных условиях Украина осуществляет сложную адаптацию к рыночным условиям ведения хозяйства, которая сопровождается существенными изменениями условий обеспечения эффективности функционирования субъектов ведения хозяйства. Именно поэтому на предприятиях необходимо применять антикризисные мероприятия не только в виде сокращения расходов, отказа от инвестиций и т.д., но и использовать новые возможности: выход на новые рыночные ниши, изменение рынка труда.

Исходя из этого, особенную актуальность приобретает изучение возможностей эффективного управления предприятием в условиях кризиса, заостряется вопрос определения глубины кризиса, исследования причин его развития. Поэтому возникает потребность в таких исследованиях, которые направлены на разработку стратегического антикризисного управления предприятием.

Одним из самых современных инструментов управления, который способен обеспечить базу для определения миссии, целей предприятия и разработки стратегий выступает бенчмаркинг. Его использование позволит устанавливать цели, которые будут отвечать направлениям развития наиболее успешных конкурентов, будут стимулировать руководство на достижение высших результатов эффективности маркетинговой деятельности, улучшать корпоративную культуру предприятия, делая ее ориентированной на конкурентное окружение.

Под бенчмаркингом стратегического антикризисного управления автором понимает процесс совершенствования стратегического управления финансовым состоянием предприятий на основе постоянного исследования наилучших практик деятельности конкурентов, предприятий других отраслей, структурных подразделений собственного предприятия с целью формирования уникального набора конкурентных преимуществ и достижения устойчивых рыночных позиций.

Основными целями бенчмаркингу в антикризисном управлении являются:

- определение финансового состояния, ликвидности, платежеспособности и выявления недостатков в собственной деятельности;
- осознание потребности в стратегических изменениях для повышения финансовой безопасности предприятия;
- выбор идей относительно формирования и (или) реализации антикризисной стратегии;

– разработка инновационных подходов относительно совершенствования деятельности [1,34].

Таким образом, бенчмаркинг стратегического антикризисного управления направлен на обеспечение соответствия стратегии ключевым факторам успеха в отрасли и стратегии поведения конкурентов.

Стратегическое антикризисное управление на основе бенчмаркингу позволит решить следующие задачи:

- систематизировать данные антикризисных исследований, сформировать и усовершенствовать базы данных в области исследования рынка;
- осуществлять систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых потребителей;
- уточнять миссию предприятия, которая определяется его экономической деятельностью и положением на рынке, и определять конкурентные цели;
- разрабатывать концепции эффективных товаров или услуг, которые позволяют предприятию обслуживать избранные группы потребителей лучше, чем конкуренты;
- обеспечивать сбалансированность структуры товарного портфеля предприятия;
- разрабатывать конкурентные стратегии развития предприятия;
- интегрировать деятельность всех структурных подразделений и служб предприятия в области эффективного антикризисного управления.

В основе усовершенствования стратегического антикризисного управления современных предприятий лежит разработанная автором модель стратегического антикризисного управления предприятия на основе бенчмаркинга, которая обеспечивает реализацию принципов на всех уровнях управления и внедрения наилучших практик в деятельность предприятия с целью получения устойчивых результатов.

Модель стратегического антикризисного управления на основе бенчмаркингу - это совокупность взаимоувязанных и распределенных по уровням управления ??? (корпоративный, бизнес-уровень, функциональный), которые ориентированы на лучшие практики деятельности предприятий-лидеров, и обеспечивают формирование устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ через наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей и обеспечивают устойчивость предприятия в целом.

Корпоративный уровень антикризисного управления на основе бенчмаркинга включает следующие составляющие.

Выбор партнера по бенчмаркингу требует сначала установления вида бенчмаркингу - будет он внешний или внутренний. Если бенчмаркинг внешний, то на основе комплексного анализа проводится поиск предприятий, которые являются эталонными, устанавливаются контакты с этими предприятиями, формулируются критерии, по которым будет проводиться оценка и анализ. Перечень параметров, по которым проводится выбор партнера, изменяется и является специфическим для каждой отрасли и отдельного предприятия.

Стратегическое планирование антикризисного управления предусматривает определение миссии предприятия, разработку конкурентных целей предприятия, конкурентный SWOT - анализ, что охватывает внешний аудит конкурентной среды и внутренний аудит потенциала предприятия, определения подходов к формированию конкурентных стратегий и стратегического портфеля предприятия.

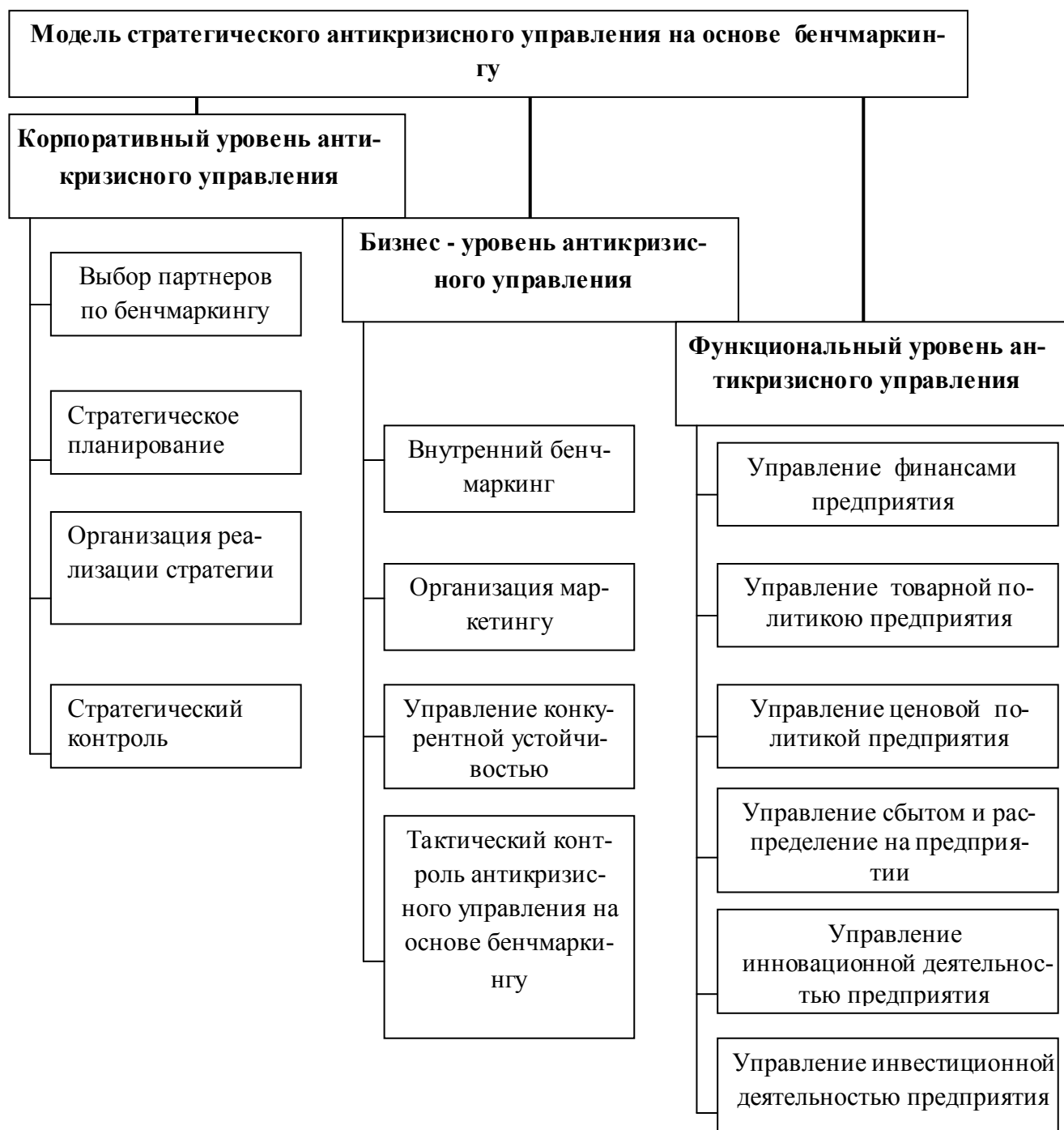


Рисунок 1. Модель стратегического антикризисного управления на основе бенчмаркингу

Основной принцип стратегического планирования - многовариантность - предусматривает необходимость разработки нескольких стратегических аль-

тернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор стратегии предприятия, которая способна максимально повысить долгосрочную эффективность предприятия.

Организация деятельности по разработке и реализации стратегии предусматривает выполнение на предприятиях следующих действий (организационные инструменты внедрения стратегий):

- создание оргструктуры, способной успешно выполнять избранные конкурентные маркетинговые стратегии;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимой информацией для реализации конкурентных маркетинговых стратегий и их усовершенствования в процессе реализации;
- распределение ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- создание соответствующего рабочего окружения и корпоративной культуры, что поддерживают конкурентные маркетинговые стратегии.

Последним этапом стратегического антикризисного управления на корпоративном уровне является стратегический контроль, который есть адекватном средством обратной связи в достижении целей предприятия с помощью стратегий. По результатам стратегического контроля управления руководители имеют четкое воображение о необходимых мерах в системе стратегического планирования, то есть процесс стратегического антикризисного управления носит перманентный характер.

В рамках стратегического контроля осуществляется осмысление стратегических проблем, определяется методика проведения стратегических изменений, разрабатывается соответствующая мотивация и формируется стратегическое поведение персонала предприятия. Задача мотивации заключается в том, чтобы заинтересовать каждого члена организации, во-первых, в принятии лучших методов, во-вторых, в поиске, понимании и адаптации лучших методов, предложенных другими. Понимание того, которое может привести организацию к успеху, можно достичь именно в процессе бенчмаркингу. Некоторые из ответов заключаются в основных факторах, которые лежат в основе превращений, необходимых для достижения успеха, приведенных на рисунку 2.

Бизнес-уровень стратегического антикризисного управления предприятием на основе бенчмаркингу нацелен на управление портфелем сфер бизнеса, достижения и удержание устойчивого положения в конкретной области бизнеса. В рамках модели стратегического антикризисного управления на основе бенчмаркингу бизнес уровень включает следующие элементы: внутренний бенчмаркинг, организация маркетинга, управления конкурентной устойчивостью, тактический контроль антикризисного управления.

Внутренний бенчмаркинг осуществляют в середине организации, сопоставляя характеристики производственных единиц, похожих с аналогичными процессами. То есть, предприятиям следует проанализировать деятельность собственных структурных подразделений, выделить лучшие методы организации процессов и внедрить их в других подразделениях с целью укрепления

сильных сторон, преодоления слабых и повышения устойчивости деятельности предприятия в целом.

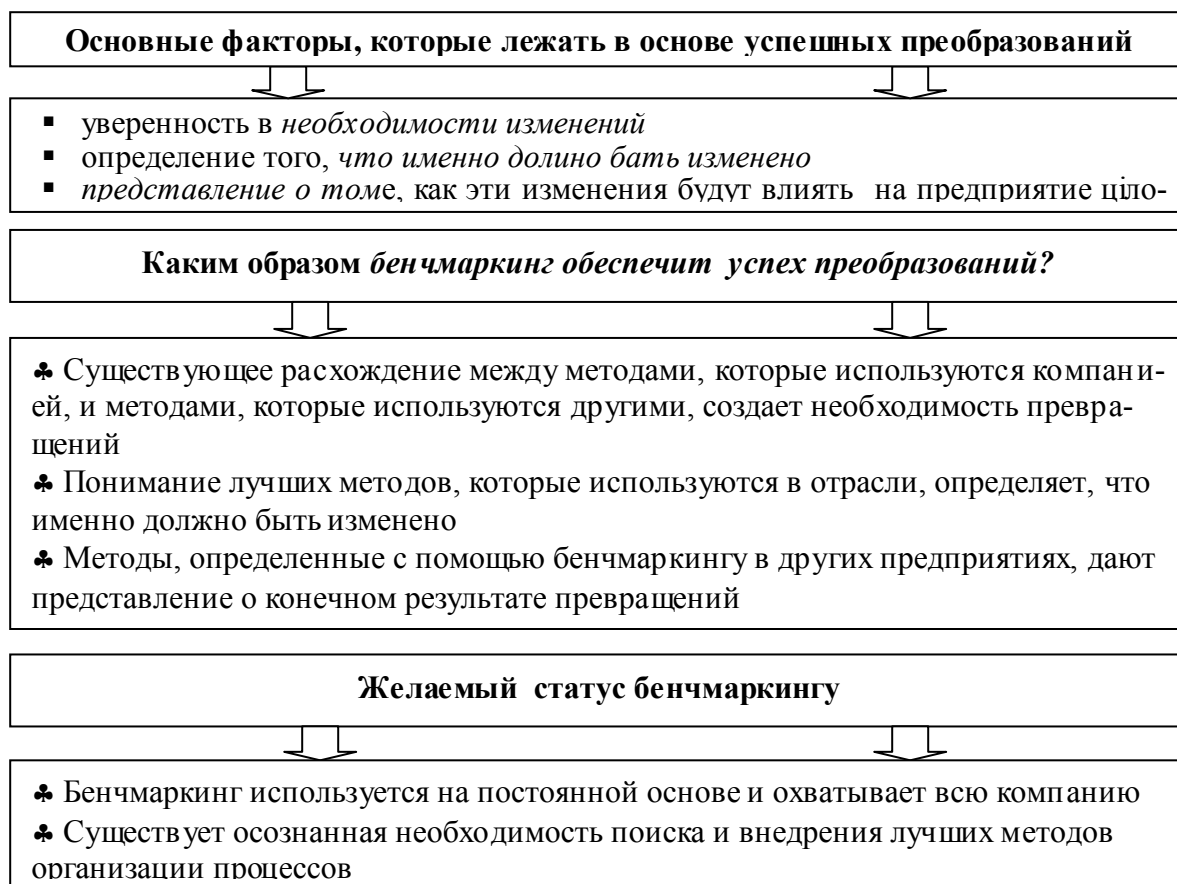


Рисунок 2. Управление изменениями при помощи бенчмаркинга

Такой элемент управления на бизнес-уровне, как *тактический контроль*, должен осуществляться на всех этапах реализации бизнес-стратегий предприятия, постоянно отслеживать отклонение от избранных направлений в конкретной области бизнеса. При внедрении результатов бенчмаркингатактический контроль нацелен на сравнение показателей собственного предприятия и предприятия-партнера на всех этапах реализации изменений и корректировки действий руководителей в зависимости от выявленных недостатков и отклонений. Результатом тактического контроля может стать пересмотр избранных портфельных стратегий, а также общих направлений деятельности предприятия.

Функциональный уровень стратегического антикризисного управления предприятием на основе бенчмаркинга определяет направления достижения целей в функциональных сферах организации и включает в себе следующие элементы: управление финансами, управление товарной политикой предприятия, управление ценовой политикой предприятия, управление сбытом и распределением на предприятии, управление кадровой политикой предприятия, управление инновационной деятельностью на предприятии.

Управление финансами предприятия связано с управлением движением финансов и финансовыми отношениями между предприятием, другими объектами ведения хозяйства, финансовыми учреждениями, финансово-кредитными

институтами и государственными учреждениями в системе "производство-обмен-потребление". Целью управления финансами является разработка финансовой стратегии, то есть оптимального управленческого решения о сфере и вариантах использования денежных средств для достижения заданной цели предприятия и тактики, которая представлена конкретными механизмами реализации управленческих решений доступными в финансовой ситуации средствами.

Усовершенствование товарной политики предприятия может осуществляться с помощью следующих элементов: контроль приема товаров за количеством и качеством, следовательно, обеспечение качества и конкурентоспособности товаров; совершенствование ассортиментного набора предприятия через наращение и насыщение ассортимента и другое.

Управление ценовой политикой предприятия охватывает следующие моменты: определение целей ценообразования, выявления факторов, которые влияют на ценообразование, разработка стратегий ценообразования, определения конечной цены товаров, корректирования уровня цен, оценка и контроль цен.

Управление политикой распределения и сбыта предприятия предусматривает: выявление альтернативных систем распределения, оценка условий распределения, определения целей распределения, определения структуры каналов распределения, обеспечения кооперации членов канала распределения, разработка стратегий каналов распределения, оценка и модификация систем каналов распределения.

Управление инновационной деятельностью на предприятии предусматривает выбор инновационной стратегии и достижения стоечного положения с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, новых методов управления, новой организационной структуры управления. Существуют следующие виды инновационных стратегий:

- традиционная инновационная стратегия - повышение качества существующих товаров на существующей технологической базе;
- оппортунистическая - ориентация на товар - лидер на рынке, который не требует высоких затрат на исследование;
- имитационная - закупка лицензий с минимальными затратами на собственные НИДКР;
- оборонная - не отставать от других, не претендуя на доминирование;
- наступательная - быть первым на рынке за счет инновационного потенциала.

Стратегическое управление инновациями являет собой совокупность средств, методов и форм управления инновационным процессом в условиях маркетинговой ориентации предприятий, целью которого является разработка и диффузия нововведений оптимальным образом.

Инновационный процесс реализуется в следующих сферах:

- управленческая сфера (новые методы и модели принятия решений, методы управления персоналом, гибкость организационной структуры, система стимулирования, стиль руководства, прогрессивность мышления сотрудников предприятия);

- социально-технологическая сфера (организация труда, профессиональный рост, творческий потенциал, организационная культура, взаимодействие с факторами конкурентной маркетинговой среды);
- технологическая сфера (технологические процессы, сырье и материалы, квалификация и опыт персонала, "ноу-хау");
- техническая сфера (определения основных направлений научно-технической и производственной деятельности в области разработки и внедрения новых товаров, услуг, оборудования; дальнейшего развития традиционных видов продукции - модернизация, модификация, усовершенствование продукции, которая выпускается; снятие с производства устаревшей продукции).

Таким образом, модель стратегического антикризисного управления предприятием на основе бенчмаркинга сочетает в себе теоретические и прикладные основы всего цикла управленческих, маркетинговых и экономических знаний которыми должен владеть современный менеджер, чтобы эффективно работать в условиях рыночной экономики.

Надо заметить что бенчмаркинг - это не копирование достижений лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ преимущества выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать с помощью конкретных мер. При этом стоит спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная перестройка.

Такое целеустремленное инновационное внедрение означает рассуждение о последствиях анализа преимущества; представление отчета о результатах заинтересованным лицам; выявление возможностей улучшения; связывание с обычным планом работ предприятия; разработка плана введения необходимых изменений; внедрение плана в жизнь; понимания анализа преимущества как беспрестанного процесса; использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

Литература

1. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркетинга: Моног./ Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУ-ЭТ, 2005. – 171с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. Посібник. – Вид. 2-ге, виправл.і доп. За ред. Василенко В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400с.