

Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях

Strategy of business organizations in the pre-crisis and crisis situations

О.В. Сергиенко

Омский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им Г.В. Плеханова»

Патласов О.Ю.

НОУ ВПО "Омская гуманитарная академия"; НОУ ВПО "Омский региональный институт"

Ключевые слова: цикличность развития, антикризисная стратегия, антикризисное реагирование, платежеспособность.

Keywords: cyclical development , anti-crisis strategy , crisis management , solvency .

Аннотация: В статье рассматриваются основные подходы разработки и выбора стратегии антикризисного управления коммерческой организации с учетом влияния внешней среды и приоритетных направлений её развития. Во время кризисных явления каждая компания разрабатывает антикризисную стратегию исходя из масштаба кризиса, приоритетных целей развития. Как показывает практика, от того, удастся ли компании найти правильный ответ на внешние вызовы и внутренние угрозы, зависит успех или неудача в преодолении кризиса.

Abstract: This paper examines the main approaches of development and selection strategies of crisis management of a commercial organization with the influence of the external environment and the priorities of its development. During the crisis phenomena every company asks a series of questions wrong answer, which can be critical: what is the scale of the crisis? How to prepare for the future? How to increase profits and how to respond to policy changes? As practice shows, on whether the company will be able to find the correct answer to the questions above, the success or failure in overcoming the crisis.

В современном мире назревает новая волна негативных изменения внешней среды в рамках циклического развития экономики, которая может повлечь существенные структурные изменения в деятельности коммерческих организаций, а значит и пересмотр основных бизнес - идей, миссии и построении новых стратегий, в том числе и антикризисных. Негативными кризисными тенденциями для российских коммерческих организация стали: резкое снижение внутреннего платежеспособного спроса, резкое удорожание кредитов и снижение их доступности, что привело к сокращению объемов производства, падение курса рубля. Актуальность тематики определяется, тем, что каждая из названных причин предполагает адекватную по масштабам реакцию по блокированию возникших проблем. В условиях турбулентности внешней среды управленческие концепции, в том числе и парадигма управления с ориентацией на рост ценности корпорации (Value-Based Management) требует адаптации.

Антикризисные стратегии должны рассматриваться многомерно: могут накладываться на стратегии в условиях экономического роста в форме экономических, инвестиционных, маркетинговых, финансовых, кадровых и др. стратегий; стратегии учитывающие размер бизнеса, например, стратегии развития ТНК или субъектов малого бизнеса; отраслевые стратегии промышленная, аграрная, банковская, страхового дела и пр. Алгоритмы выхода из кризиса коммерческих банков, страховых компаний, в книжной отрасли, игроков рынка недвижимости, автомобильных дилеров, транспортных компаний, стоматологий и т.д. существенно отличаются.

Стратегия, в рамках антикризисного управления с одной стороны, рассматривается как выбор посткризисного развития с целью ликвидации последствий спада и возврата к докризисному уровню, с другой, как план действий, предусматривающий оперативные мероприятия, направленные на обеспечение заданного уровня финансовых показателей платежеспособности организации. Антикризисное управление выступает симбиозом стратегического менеджмента, посредством реализации стратегии недопущения кризиса и оперативного менеджмента через реализацию стратегии преодоления кризиса. В антикризисном управлении можно выделить доминирующий компонент, который и будет определять тип (или модель) стратегии по показателю глубины преобразования кризисного предприятия. С организационных позиций можно выделить 4 основных модели поведения фирмы в кризисной ситуации.

Модель 1. Не предпринимать никаких радикальных мер, так как неожиданные факторы внешней и внутренней среды лишь начинают влиять на фирму, их воздействие обычно остается скрытым в

рамках нормальных колебаний финансово-экономической деятельности. Расчет такого поведения – переждать ситуацию, надежда на лояльность клиентов и свою репутацию. Данную модель антикризисного поведения нельзя считать оптимальной.

Модель 2. Факты свидетельствуют о том, что ухудшение результатов деятельности фирмы стало необратимым. Экстренно собирается антикризисная команда, которая решает ситуационные проблемы «по мере их поступления»: антикризисную команду составляют, как правило, топ-менеджеры компании; директор становится руководителем антикризисной команды (группы, Комитета) и берет на себя всю ответственность по выводу компании из кризиса. Такая модель может дать определенный, но ограниченный позитивный эффект.

Модель 3. Изначальное наличие в компании системы стратегического планирования и заранее при обнаружении проявлений предкризисных явлений назначение антикризисной команды или отдела (в крупных компаниях). Стратегическая задача состоит в том, чтобы свести к минимуму потери и по возможности обратить их в прибыль, данную модель бизнес-поведения следует признать оптимальным вариантом, в том случае, если начало реакции не запаздывает.

Модель 4. При остром кризисе и явных факторах его проявления коммерческой организации необходима внешняя помощь, которую оказывает консалтинговая компания. Она берет на себя функции антикризисного центра, разрабатывает и внедряет антикризисную стратегию. Такая модель поведения оптимальна для компаний, не обладающих человеческими ресурсами способными разработать и внедрить эффективный антикризисный менеджмент.

Специфику российской антикризисной политики можно представить тремя характерными моделями: 1) резкое сокращение расходов, не связанных с существованием фирмы; 2) санация за счет государственной поддержки на льготных условиях; 3) интернационализация, перенос инвестиционного капитала за границу, где условия ведения бизнеса наиболее комфортные [12].

При решении вопроса о выборе стратегии антикризисного управления коммерческие организации должны учитывать что, разработка стратегии должна предупреждать кризис, используя накопленный опыт. Антикризисная стратегия - это стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей фирмы и угрозы банкротства. Она является инструментом управления развитием организации и рычагом предотвращения и преодоления кризисных явлений. Но с учетом различных подходов к разработке, выбору и организации антикризисной стратегии управления топ-менеджеры могут применять достаточно большое количество инструментов их построения [2] и подходов.

В менеджменте различают три типа стратегий:

- корпоративные стратегии, рассматривающие организацию как целостную социально-экономическую систему;
- бизнес-стратегии, охватывающие конкретные виды предпринимательской деятельности;
- функциональные стратегии, соответствующие приоритетным направлениям деятельности и обычно охватывающие отдельные элементы организационной системы.

В зависимости от глубины кризиса и характера антикризисных мероприятий можно выделить:

- стратегию антикризисного управления, при которой не происходит привлечения дополнительных ресурсов (меры по совершенствованию менеджмента организации, при имеющихся объемах ресурсов);
- стратегию антикризисного управления, при которой привлекаются внутренние ресурсы управляемой системы (использование резервов, не задействованных ресурсов);
- стратегию, при которой помимо внутренних используются ресурсы, заимствованные у других систем (привлечение внешних инвестиций) [4].

Данную классификацию можно дополнить стратегиями антикризисного управления применяемых в зависимости от природы принятия и реализации антикризисных управленческих решений [3]

- стратегия «упреждения», управленческие решения принимаются и реализуются до начала проявления любых явлений, связанных с переходными процессами; в период подъема, т.е. тогда, когда явления, соответствующие переходным периодам, стали проявляться впервые, но сам переходный период еще не наступил; в период разгона, т.е. когда явления, соответствующие переходным периодам, стали явственно различными, появились четкие симптомы будущих изменений, но переходный период еще не наступил;
- стратегия «совпадения» управленческие решения принимаются и реализуются в период протекания в соответствии с фазами переходного периода;
- стратегия «следования» предусматривают, что управленческие решения принимаются и реализуются после протекания процессов переходного периода, когда процессы переходного периода закончились, и система только начинает приближаться к новому квазистабильному состоянию, на стадии, когда закончились процессы переходного периода, система близка к новому квазистабильному состоянию, но при этом эффекты процессов переходного периода хотя и слабы, но еще актуальны; на стадии, когда система уже находится в новом квазистабильном состоянии. Характерно для раннего периода отечественного антикризисного управления – борьба с кризисом связана с фактом наличия кризиса в организации. [9]

Стратегии классифицировать можно по направлениям воздействия на кризисные очаги [1;13].

- *Маркетинговая стратегия*, оперативное изменение маркетинговой политики организации и всех инструментов комплекса маркетинга (продукт, цена, каналы распределения и методы продвижения продукта) в зависимости от изменений внешней и внутренней среды. Кризисное состояние организации с точки зрения маркетинга означает ее неконкурентоспособность. К ним относятся: стратегия возвращения предприятия на рынок; стратегия развития рынка; стратегия разработки товара; стратегия диверсификации; стратегия ухода с рынка.

- *Антикризисная производственная стратегия*, реорганизация коммерческой организации в области: прекращения операций, не вносящих вклад в покрытие постоянных издержек фирмы; прекращения выпуска нерентабельной продукции; поиск новых источников финансирования; анализ арендных договоров. Основная задача – обеспечить поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование развития рыночных отношений, обеспечивающих выход фирмы из кризисного состояния, посредством разработки стратегий улучшения качества продукции; структурной перестройки предприятия; изменения номенклатуры и ассортимента продукции; повышения экономической эффективности производства.

- *Антикризисная кадровая / управленческая стратегия*, которая включает меры по улучшению кадрового потенциала: новые приоритеты кадровой политики, мотивации персонала, формировании программы адаптации к изменениям, профориентации и переподготовке, оценке соответствия кадровой политики долгосрочной стратегии фирмы. Данные мере реализуются через стратегии усиления кадрового потенциала предприятия; внедрение новых методов управления; реорганизации управления предприятием.

- *Антикризисная финансовая стратегия* нацелена на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач деятельности фирмы. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, таких как, оптимизация прибыли структуры капитала, рост стоимости чистых активов, формирование инвестиционной привлекательности. Этому способствуют стратегии повышения ликвидности активов; оптимизации структуры капитала; стратегия улучшения системы учета и контроля издержек; оптимизации прибыли.

Антикризисные стратегии сокращения расходов (организационные изменения, финансовые стратегии, снижения издержек, сокращения активов, генерации прибыли) и стратегии поворота (изменения ценообразования, переориентации на когерентных клиентов и т.д. определенные товары, стратегия вывода товаров новизны или рационализации ассортимента, сосредоточение на логистике и рекламе) могут взаимодополнять друг друга и реализовываться параллельно.

Анализ характерных тенденций в разработке экономических стратегий в коммерческих организациях показывает острую необходимость в их изменениях в соответствии с рыночными требованиями. Приоритетные меры для отечественных коммерческих организаций сводятся к нацеливанию производства на потребителя, а не на абстрактный рост или сокращение объемов. Это обеспечивается путем координации целей и согласованной работы структурных подразделений всех работников, участвующих в процессе создания и реализации товара. Следствием недостаточной предприимчивости, с одной стороны, и упущений в разработке экономической стратегии – с другой, является кризисное состояние большей части российских коммерческих организаций.

Для принятия эффективного управленческого решения целесообразно формировать банк данных о типологии моделей антикризисных стратегий. Для этого необходимо выделить характерные черты различных антикризисных стратегий по показателям или критериям, например таким как [7]

- Рационализация и консолидация существующих активов, пассивов и применяемой практики (первоочередные меры по наведению порядка, экономии, избавлению от излишков, взиманию дебиторской задолженности и т.п.)

- Реорганизации существующих на предприятии структур / деятельности / процессов / систем и т.д. (реструктуризация);

- Развития предприятия, то есть инновационного подхода в формулировании и достижение новых целей, освоении новых подходов, методов и направлений деятельности.

Анализ стратегии коммерческой организации должен быть сконцентрирован на следующих пяти моментах:

- эффективность текущей стратегии - оценка текущего положения коммерческой организации на рынке с точки зрения конкурентоспособности;

- сила и слабость, возможности и угрозы - оценка стратегического положения компании посредством SWOT-анализа и рекомендации о необходимости стратегических изменений;

- конкурентоспособность цен и издержек позволяет оптимизировать механизм – цены - затраты;

- оценка прочности конкурентной позиции предусматривает анализ показателей качества товара, стабильность финансового положения, технологические возможности, продолжительность товарного цикла;

- выявление четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, для разработки антикризисной программы.

Антикризисное управление предусматривает использование данных компонентов в зависимости от стадии развития кризиса, от масштабов кризисного состояния хозяйствующего субъекта изменившимся условиям внешней и внутренней среды. Чем острее кризис, тем тяжелее состояние предприятия и тем более глубокие преобразования ему необходимы. В случае регулируемого начального этапа кризиса может быть достаточным одного первого компонента – консолидации и рационализации активов, что и будет определять тип антикризисной стратегии, на стадии более острого кризиса первого компонента не достаточно, потребуется реорганизация и реструктуризация, а модель антикризисной стратегии будет определяться именно этим компонентом. В наиболее тяжелых случаях запущенного кризиса, когда предприятие неплатежеспособно, необходимо применить все три компонента антикризисного управления: консолидацию, реорганизацию и развитие, и именно развитие станет определяющей характеристикой антикризисной стратегии.

В зависимости от факторов выбора, менеджеры могут создавать банк данных о наиболее типичных альтернативных вариантах антикризисных стратегий, которые представлены в табл 1.

Таблица 1.

Антикризисные стратегии

| Типы альтернативных антикризисных стратегий | Факторы, определяющие выбор стратегии | |
|---|--|--|
| | Внешние факторы | Внутренние факторы |
| Восстановления утраченных позиций | Наблюдается тенденция увеличения спроса на продукцию (услуги) Умеренная конкуренция в отрасли Гибкая ценовая политика внутри отрасли Имеется спрос на продукцию в смежных областях | Позиция менеджеров направлена на сохранение бизнеса, выявление резервов, поиск новых подходов. Имеется возможность экономии затрат Кризис зашел далеко, но не приобрел необратимый характер |
| Выживания | Тенденция увеличения платежеспособного спроса на продукцию (услуги) отсутствует, также как и тенденция спада. Давление конкурентов. Жесткая ценовая политика внутри отрасли Предложение превышает спрос | Менеджмент ориентирован на традиционно-сложившиеся практики Имеется свободный доступ к ресурсам Соотношение «затраты-цена» приближено к нулю |
| Рыночной адаптации | Рынок сбыта изменчив Ценовая конкурентная борьба Благоприятная почва для отношений с финансовыми институтами и партнерами по бизнесу | Менеджеры быстро реагируют на изменение внешней среды Имеется опыт выхода из кризиса Высокая мотивация персонала на достижение результата Поиск новых подходов. Благоприятное соотношение «затраты-цена» |
| Сокращения и ликвидации | Наблюдается спад спроса Жесткая конкуренция Системный кризис в отрасли Жесткая ценовая политика | Менеджеры настроены на сокращение выпуска убыточной продукции, закрытие нерентабельных производств Неблагоприятное соотношение «затраты-цена» |

Существуют различные точки зрения на то, какие именно стратегии предпочтительней всего использовать для гарантированного восстановления финансовой стабильности компании[8] Научное сообщество рассматривают финансовое бедствие компании не только как негативный фактор, но и с позиции положительных изменений для фирмы: кризис дает толчок и новый продуктивный эффект к всесторонним организационным изменениям менеджмента. Компании при обнаружении симптомов кризиса стараются не допустить юридической реорганизации, предприняв все необходимые меры, которые позволяют им вернуть финансовое благополучие и расплатиться по обязательствам. Плюрализм мнений гарантированного восстановления финансовой стабильности компании основывается на двух точках зрения, первая - ключом к успеху на развитых или уменьшающихся рынках является дополнительные активы посредством приобретения дополнительных бизнесов, за счет доходов от которых уравнивается финансовое положение компании и создается задел для дальнейшего роста. Вторая – в случае возникновения финансовой несостоятельности компании, наоборот, необходимо избавляться от части наиболее обременительных активов.

Ученые Касской бизнес-школы Лондонского университета Мезиан Ласфер (Meziane Lasfer) и Лакшми Ремэр (Laxmi S. Remer) проанализировали эффективность различных стратегий финансового оздоровления, применяемых британскими компаниями, переживающими финансовый кризис. Авторы сгруппировали компании по используемым ими стратегиям, (стратегия сохранения денежных средств,

стратегия генерирования дополнительных доходов, стратегия вложения/траты оставшихся денежных средств, а также стратегия, не касающаяся денежной политики либо комбинирующая стратегии). В ходе работы авторы выбрали 456 из 5500 британских компаний, имевших чистый доход накануне до первого убыточного года, отбирая здоровые и прибыльные бизнесы. Далее учеными были исследованы более 8500 пресс-релизов, сделанных отобранными компаниями за период с 1980 по 2004 год. Эти пресс-релизы были разбиты на четыре категории, позволяющие в дальнейшем оценивать различия в применяемых компаниями стратегиях, отмечая при этом успешность финансового оздоровления той или иной фирмы.

Особое внимание авторами исследования уделялось противопоставлению стратегии генерирования/сохранения и вложения/траты денежных средств. Согласно авторской классификации стратегии, могут реализовываться в рамках четырех видов реструктуризации компании. Для каждой стратегии в рамках того или иного вида реструктуризации авторы определили наиболее часто встречающиеся решения представленные в таблице 2.

Таблица 2.

Виды реструктуризации и антикризисные стратегии

| Тип реструктуризации | Стратегия генерирования средств | Стратегия сохранения средств | Стратегия трат/вложения | Другие стратегии |
|----------------------|---|---|--|------------------------------|
| Операционная | Закрытие, объединение бизне-подразделений | Рационализация затрат, увольнение | | |
| Финансовая | Увеличение долга, рефинансирование, доп эмиссия долга, | Обмен долга на акции, пропуск выплаты дивидендов, урезание дивидендов, оформление расписки на дивиденды | Выкуп акций | |
| Активов | Избавление от непрофильных бизнесов, от избыточных активов, выкуп доли компании менеджментом, продажа с последующим лизингом активов. | | Приобретения, углубления в непрофильные бизнесы, смена бизнеса | |
| Управления | | | | Назначения, замены, отставки |

Полученные результаты исследования подтверждают тот факт, что большинство компаний старается до последнего избежать банкротства, применяя множество стратегий финансового оздоровления. Практический опыт показывает, что компании, успешно прошедшие финансовое оздоровление, чаще всего придерживались стратегий генерирования (в 37% случаев), а также сохранения денежных средств (в 49% случаев). Лишь в 5% случаев финансово восстановленные компании упоминали реализацию решений из стратегии дополнительных вложений/трат. Невосстановившиеся компании также применяли стратегии генерирования (36%) и сохранения (32%) денежных средств, и только 15% использовали стратегии дополнительных вложений/трат.

Столкнувшись с угрозой кризиса, компании, делают упор на финансовую реструктуризацию (68% восстановившихся и 47% невосстановившихся предприятий); достаточно популярны методы реструктуризация активов (13% восстановившихся и 23% невосстановившихся предприятий), и операционной реструктуризации (11% восстановившихся и 15% невосстановившихся предприятий), а наименее популярными были перестановки в руководящем составе (8% восстановившихся и 15% невосстановившихся предприятий). Как показала статистика, чаще всего компании, успешно прошедшие процедуру финансового оздоровления, прибегали к стратегиям генерирования и сохранения денежных средств, применявшимся в рамках финансовой реструктуризации. Наименьший положительный эффект заметен от применения стратегии дополнительных вложений/трат. Следует также обратить внимание, что стратегия реструктуризации активов (пропорционально общему количеству применений) – имеет высокий риск неудачи. Компании, не прошедшие финансовое оздоровление, склонны к более легким вложениям и тратам, к частым кадровым перестановкам, экспериментам с покупкой новых бизнесов [10].

Практика показывает, что коммерческие организации, как правило, в первую очередь ориентируются на бизнес – стратегии: захвата рынка, развития рынка, сокращения, отторжения и ликвидации. В период наступления кризиса приоритеты организации резко меняются и ранее разработанные стратегии либо противоречат, либо не вполне согласуются с внешними условиями развития фирмы. В условиях кризисной ситуации коммерческие организации прибегают к сужению, ликвидации отдельных направлений деятельности, чтобы в условиях падения спроса обеспечить выживаемость и высвободить дополнительные денежные средства. Эти стратегии могут предполагать сокращение продуктовой номенклатуры, сокращение продаж традиционных продуктов, полное

сворачивание бизнеса. Затем интенсивное развитие в рамках новой бизнес-модели или развитие новых привлекательных направлений. Технология антикризисного прорыва состоит из двух фаз: 1. Фаза «комы»- разработка первоочередных мер, направленных на снижение негативных факторов кризиса и подготавливающих фундамент для выхода из кризисного состояния. 2. Фаза «шоковой терапии» - осмысление причин возникших ситуации и разработка мер по выходу из нее. Кризис - это временное явление, нельзя подрывать возможности традиционных направлений бизнеса, которые вновь могут оказаться востребованными. Об этом говорит практика развития западных компаний и накопленный опыт.

Так, история одной из ведущих компаний мира, корпорации «Нокиа» показывает, что проблемы, с которыми сталкиваются компании во время кризиса, имеют общие черты. В начале 1992-го года Финляндия находилась в сильнейшем экономическом кризисе, который был вызван распадом главного экономического партнера – Советского Союза. Исчезли заказы, прекратилось поступление денег на счета, новые рынки сбыта оказались не подготовлены. Компания должна была выбрать приоритетные направления антикризисных мероприятий.

- Повысить ликвидность компании, сконцентрировать усилия на возврате дебиторской задолженности. Сократить максимально расходы, отказаться от малоприбыльных направлений и новых проектов, уволить как можно больше персонала. Сократить расходы на развитие, переждать кризис на имеющейся финансовой подушке безопасности, в надежде на то, что кризис когда-нибудь закончится, и клиенты вернуться.

- Сконцентрировать все силы и ресурсы на одном, уже имеющемся направлении, или, наоборот, на самом перспективном направлении всех бизнес-процессов, заново отстраиваемом под новые продукты, рынки, под новых клиентов. Обучение персонала под новые задачи, полный отказ от старых схем работы. Данный вариант предполагает создание новой компании под старой вывеской.

- Активный поиск кардинально новых продуктов, услуг, клиентов, рынков. Полная реструктуризация компании под текущую ситуацию. Максимальная интенсификация труда всех работников, перевод на ненормированный рабочий день. Создание проектных команд и быстрых пробников, т. е. сразу, при возникновении новой бизнес-идеи, отработка ее на практике в виде пилотного проекта, анализ и принятие решения о запуске того или иного направления.

«Нокиа» была вынуждена сделать рискованный выбор. В мае 1992 года возглавивший компанию Йорма Оллила принимает решение о сокращении всех отделений и о сосредоточении научных и производственных мощностей на телекоммуникациях, которые до этого приносили не более 15% прибыли концерну.

Компания Samsung Electronics несмотря на финансовый кризис 1997 года, отразившийся практически на всем бизнесе Кореи не сэкономила на стратегически важных процессах, а сделала ставку на развитие новых видов продуктов, что позволило ей после кризиса выйти в мировые лидеры. Используя ключевой инструмент стратегии «Инвестирование в инновации» Samsung Electronics инвестировала в разработку новых продуктов и после окончания кризиса стала лидером в телекоммуникационном оборудовании, производстве плоских дисплеев, тонкопленочных транзисторов. Компания перешла к организации логистики just-in-time, что сократило товарные запасы вдвое. Стоимость бренда Samsung растет с каждым годом. На сегодняшний день она составляет 45,4 млрд долларов. Успех компании объясняется разными факторами, в том числе ростом продаж сразу в нескольких продуктовых категориях: мобильные телефоны, телевизоры, холодильники. В списке Best Global Brands 2014 Samsung Electronics занимает 7-е место, к 2020 году компания планирует войти в пятерку крупнейших мировых брендов.

Реализуя любую из антикризисных стратегий, коммерческие организации применяют широкий спектр инструментов, делая акцент на ключевой элемент стратегии.

Так, Компания «Коркунов» была создана в 1993 г., в 1997 г компания принимает решение о строительстве комплекса по производству шоколада в Одинцовском районе Московской области. Запуск фабрики пришелся на пик кризиса 1998 г. В 1999г. фабрика выпустила свою первую шоколадную продукцию под брендом «А.Коркунов». Используя стратегию «смена позиционирования» компания в период кризиса достигла доли потребителей марки «А. Коркунов» в сегменте конфет в коробках к 2003 г.- 22%, доли рынка в сегменте дорогого шоколада -57%. Одинцовская кондитерская фабрика появилась через год после кризиса, когда дорогой сегмент на кондитерском рынке считался совершенно неперспективным и был полностью «оголен». Конкурентными преимуществами фабрики стали не занятая ниша – западный дорогой шоколад испугавшийся кризиса ушел с рынка, отечественные производители («Бабаевский», «Красный Октябрь», «СладКо») сосредоточились на дешевом сегменте; упавшие цены на рекламу позволили «Коркунову» занять значительную долю рынка и создать стратегический контроль за счет бренда. В маркетинговой стратегии Коркунов ориентировался на управление потребительским спросом, он одним из первых ушел от массового, сделав ставку на премиум-сегмент: была создана именная торговая марка «А. Коркунов», разработан слоган «Высшее качество, изысканный вкус» использовалась оригинальная упаковка. Эти шаги помогли сформировать у конечного потребителя убеждение, что данные конфеты дают наслаждение от вкуса настоящего шоколада и превратить торговую марку в бренд. В 2006 Коркунов продает 80% акций компании вместе с одноименным брендом американской компании Wrigley. Это следующий

стратегический шаг для создания бренда мирового значения “А.Коркунов”. У них было два пути: либо оставаться национальным российским брендом и быть очень успешной компанией, но только в России, либо добиваться мирового признания. Коркунов выбрал второй путь. Объединение с Wrigley даст бренду дополнительный стимул для работы на зарубежных рынках. [11].

В период кризиса 2008 года продажи легковых автомобилей практически всех марок упали. Subaru принадлежит к финансово-зависимому кластеру, сильно пострадавшему от кризиса 2008-2009 годов не только в Европе и России, но и в США. В этих условиях Subaru смогла увеличить свои продажи и усилить конкурентное положение за счет реализации антикризисной стратегии правильного позиционирования и политики продаж. Subaru вывела на рынок новые актуальные модели (новые продукты). Своевременный запуск на рынок модели Subaru Forester третьего поколения обеспечил серьезный для условий кризиса рост продаж (107%). Компания предложила выгодные условия покупки своих автомобилей (новые цены) и смогла организовать эффективные продажи и дилерскую сеть.

Компания Alaska Milk закончила 1997 финансовый год с профицитом в 553 млн филиппинских песо. Этому содействовало подешевевшее в условиях кризиса сырье, низкие капитальные затраты компании, повысившийся во время кризиса спрос на продукцию. Alaska Milk Corporation (производит и поставляет сухой молочный порошок, готовое молоко и другие жидкие молочные продукты) во время азиатского кризиса реализовала политику осторожных поглощений (инструмент слияние и поглощение), что позволило компании к 2000 г. значительно увеличить капитализацию, в полтора раза по сравнению с докризисным периодом (1997 г.). Основные инструменты – приобретение других производителей с сильным брендом, а также компаний дистрибьюторов, расширив их сеть, компания создала партнерство с фирмой Nabisco and Kellogg's, взяв на себя дистрибуцию ее товаров и застраховав себя от рисков, связанных с единственным продуктом в портфеле (стратегия пересмотра портфеля бизнесов, концентрация на основной деятельности)

Стратегии слияния и поглощения становятся все более популярными и Российская практика показывает, что кризис 2008 года подтолкнул к приобретению зарубежных активов на сумму около 17,5 млрд долларов. Так, машиностроительный холдинг «Тракторные заводы» в 2008 г. приобрел 74% акций немецкого литейного предприятия Luitpoldhutte AG, поставляющего детали и комплектующие для автомобилей. Благодаря этой покупке холдинг получил доступ к передовым европейским технологиям и выход на мировых производителей: Buhler, BHS Corrugated, Caterpillar, CNH, Copeland, Cummins, Danfoss Bauer и General Electric, являющихся клиентами приобретенной компании [11]. Из сделок 2008 года можно отметить приобретение российской «Харви Форестер» 85% акций финской Pinox Oy, по технологии которой покупатель выпускает лесозаготовительную технику. [5].

Итак, для разработки антикризисной стратегии следует принимать во внимание следующие критериальные показатели, которые позволяют определить отличительные характерные черты антикризисной стратегии:

- Глубина преобразования кризисного предприятия;
- Направления деятельности организации;
- Располагаемые финансовые ресурсы организации для формирования антикризисного бюджета.

При принятии управленческого решения в рамках антикризисной стратегии менеджер должен определить направление деятельности по выходу и кризисной ситуации, которое будет являться ключевым: финансы, производство, маркетинг, реорганизация, инновации, т.е. выявить тип антикризисной стратегии по показателю доминирующего направления деятельности предприятия а, следовательно, и ключевого для успеха стратегии.

Таким образом, каждая коммерческая организация должна иметь в рамках разработанной стратегии новую бизнес-модель, план антикризисного реагирования, который поможет удержать контроль над ситуацией даже в случае крайне быстрого и негативного ее развития. Антикризисное менеджмент трактует кризис стратегически – то есть, нацелен не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на грамотное посткризисное реагирование.

Библиографический список

1. Астраханцева И.А. Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий как стратегия оздоровления в процессе антикризисного управления / И.А. Астраханцева; М.: ФИНАКО, 2012. – 118 с.
2. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 406 с.
3. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления/ под ред. В.Я. Захарова.- 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.-304 с
4. Михайлов, Л.М. Антикризисное управление в промышленности.— М.: Изд-во «Экзамен», 2008. — 224 с.

5. Нестеренко Н. Ю., Ветютнева К. И., Инновационный потенциал слияний и поглощений в посткризисной экономике России. // Проблемы современной экономики, N 2 (42), 2012.
6. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия.// Российское предпринимательство. 2011. -№ 12 Вып. 2 (198) С. 92-96.
7. Основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие для студ. Высш.учеб. завед/ под ред. Н.Н. Кожевникова – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 496 с.
8. Руденко. Г. Как поправить финансовое здоровье. // Эффективное антикризисное управление №2. (83) 2014.
9. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина М.: Закон и право; ЮНИТИ, 2013.
10. Сайт FMA International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fma.org/Turin/Papers/Blind Corporate Financial Distress and Recovery The UK Evidence.pdf](http://www.fma.org/Turin/Papers/Blind%20Corporate%20Financial%20Distress%20and%20Recovery%20The%20UK%20Evidence.pdf)
11. Официальный сайт кондитерской фабрики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: korkunov.ru, www.top20brands.ru
12. Бунин И. Государственный бизнес: Антикризисные стратегии.// Аналитика. №3777 от 24.02.2015.
13. Патласов, О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. [Текст] О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко. Учеб. пособие. - М.: Книжный мир, 2009 - С. 74-87.

Сергиенко Оксана Владимировна (Россия, г. Омск) -Заместитель директора по научной и инновационной работе, к.э.н. доцентг. (Россия, г. Омск, ул. 10 Лет Октября, д. 195, корп. 18 sergienkooks@mail.ru)

Sergienko O.V., Cand. of Science (Econ.), assistant professor, deputy director for Science and Innovation, Federal State Educational Institution of Higher Vocational Education Plekhanov Russian University of Economics. Omsk Institute (branch)

Патласов Олег Юрьевич (Россия, г. Омск) - проректор по международной деятельности Омской гуманитарной академии; проректор по лицензированию и аккредитации Омского регионального института, профессор ТФ Омского государственного аграрного университета), д.э.н., профессор. (644105, Россия, г. Омск-105, ул. 4-я Челюскинцев, 2А, e-mail: opatlasov@mail.ru)