эксперт считает, что последнее время экономисты лучше справляются со своей задачей. «Да, начало проблем в текущем экономическом цикле они по большей части пропустили. Однако быстро сориентировались и признали замедление экономического роста, и эта быстрая переоценка помогла принять меры по стимулированию экономики[1]». Значит при правильном и полноценном подходе, несмотря на все трудности, вполне возможно вовремя заметить начало рецессии, что является первостепенной задачей для прогнозирования в целом, т.к. сам прогноз к новым условиям уже подстроиться не сможет, и в итоге в неведении останется большинство экономических агентов, что приведет к еще большей эскалации негатива.

Другой отличительной особенностью кризис-прогнозирования является прогноз расходной части бюджета. Так, если прогноз доходов в значительной степени зависит от финансово-экономической ситуации в стране, то прогноз расходов должен строиться на оценке выполнения обязательств, которые заранее определены нормативно-правовыми актами и решениями Правительства относительно изменений бюджетной политики. Последнее свидетельствует о существенной ограниченности возможностей прогнозирования расходов на основе макроэкономических взаимосвязей. Прогноз расходов, как правило, в преобладающей мере обусловливается не объективными макроэкономическими показателями, а субъективными факторами (читай – волевыми решениями). А в условиях сокращения доходов влияние субъективных факторов становится все сложнее и, более того, обязательства государства (а, следовательно, и его расходы) с учетом кризисной ситуации будут только расти, т.к. все большей части населения нужна будет социальная поддержка.

Таким образом, основными задачами экспертов или иных специалистов по прогнозированию в кризисный период являются следующие:

а) необходимо вовремя заметить и правильно понять все внешние изменения, которые приведут к значительным колебаниям, например, параметров бюджета, но которые нельзя предсказать математическим путем;

б) постараться абстрагироваться от неподкрепленных оптимистических прогнозов;

в) в полной мере выполнить обязательства перед своими контрагентами.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРЕЛОМНЫХ МОМЕНТОВ В КОНТЕКСТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сыркова Ю.С., Шибанова-Роенко Е.А.

Российский университет дружбы народов, Москва, e-mail: roenfo@mail.ru

В современном мире многие отечественные и иностранные компании, осуществляя финансово-хозяйственную деятельность, оказываются в сложной кризисной ситуации, когда исход для компании может оказаться очень плачевным. Наступление стратегически переломных моментов происходит, когда одни компании создают условия для перемен в других. Перемены рождаются с возрастанием конкуренции, с появлением новых технологий. Иногда эти изменения влияют не только на одну компанию, а на ту или иную отрасль экономики, сферу деятельности, индустрию в целом.

Как правило, переломный момент происходит тогда, когда старая стратегия сменяется новой, позволяя компании подняться к новым вершинам, или приводит компанию в упадок в случае невозможности преодоления грани между стратегиями. Поэтому влияние указанных перемен на бизнес чрезвычайно глубоко и от того, как компания справится с ними, во многом зависит ее будущее.

Однако правильно подготовленная организация будет действовать более сфокусировано и эффективно в случае наступления кризисной ситуации. Во время происхождения кризиса необходимо принять множество решений, совершить значительное количество действий и подготовить множество информационных материалов, хотя значительную часть работы можно проделать заранее, тщательно обсудив и проанализировав причины и альтернативы возможных вариантов развития событий.

Для определения конкурентоспособности компании еще на ранних стадиях кризиса или даже до его явных проявлений, следует проводить анализ стратегии конкуренции. Он помогает проследить движущие силы в каждый момент времени и определить положительное или отрицательное воздействие. *Эндрю Гроув*, основатель корпорации *Intel*, разработал свою методику анализа конкурентоспособности компаний и представил ее в своей книге «Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания». В ней он пересмотрел классическую матрицу Портера с практической стороны, сделав описание шести сил, определяющих успешную конкурентоспособную компанию[2]:

1. Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов компании – выявление конкурентов, определение их финансового состояния и сосредоточенности на конкретном бизнесе.

2. Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков – определение количества поставщиков и отношений с ними.

3. Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов – определение количества клиентов компании и отношений с ними.

4. Могущество, сила и компетентность потенциальных конкурентов компании – готовность к появлению новых конкурентов, которые могут оказаться более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты.

5. Вероятность того, что продукцию анализируемой компании можно создавать другим способом. Это так называемые субституты, и этот фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса.

6. Сила смежников – это компании, у которых анализируемая компания покупает комплектующие. Без смежников продукция компании может работать плохо, а может вообще не работать, например, как компьютер не может работать без программного обеспечения или машина – без бензина.

Подобный анализ помогает не только выявить конкурентоспособность компании, разглядеть ее сильные и слабые стороны, но и понять, что изменения уже близко, а это, в свою очередь, означает, что необходимо принимать соответствующие меры для обращения переломного момента в положительную сторону. Главный вывод – нужно разрабатывать

[1] Business Cycles: Theory, History, Indicators, and Forecasting V.Zarnowitz Chicago: University of Chicago Press, 1992.

[2] Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

антикризисную стратегию дальнейшего развития компании.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций; она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления стратегически переломного момента – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление, и, соответственно, стабильное развитие. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о способе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

До разработки стратегии в антикризисном управлении следует распознать наступление стратегически переломного момента, но это довольно непросто. *Э. Гроув* уверен, что в большинстве случаев понимание приходит в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство, что что-то изменилось, все стало работать как-то иначе; проявляется это через отношение покупателей, через растущую конкуренцию. Потом возникает некоторое расхождение между ожидаемыми теоретическими результатами и наглядно-практическими, что свидетельствует о серьезных проблемах внутри компании; в итоге в коллективе начинает складываться новая система взглядов, новое понимание выполняемых компанией функций, формируются новые модели действий. И, наконец, разрабатываются новые корпоративные заявления.

Весь описанный процесс можно определить как временный хаос, потеря направления в действиях, когда решения приходят в процессе экспериментов. Только свернув со старого пути, приобретается новое вúдение и совершенствуется стратегия дальнейшего развития бизнеса. Основная задача высшего руководства – непременный переход от старых способов ведения бизнеса, не взирая на возможные потери, а менеджеров среднего звена – поддержать решение перехода. Во многом эффективность антикризисного управления зависит от умения руководства разработать такую стратегию развития бизнеса, которая позволит достигнуть желаемых стратегических целей и тактико-оперативных результатов, не подвергая свое дело излишним рискам, в том числе и рискам банкротства.

Для успешного перехода через так называемую «долину смерти» – того самого перехода к новым способам ведения бизнеса – необходимо сформировать внутреннюю картину того, что компания будет представлять собой к моменту выхода из кризисной ситуации. *Дж. Стрикленд*, известный ученый в области стратегического менеджмента, называет подобный процесс формированием вúдения компании. По словам другого, не менее известного исследователя, *П. Друкера*, основной деятельностью, необходимой в ходе трансформации компании, является оптимизация ресурсов старой модели бизнеса под новые модели. И, конечно, немаловажным в преодолении точки стратегического перегиба является достижение стратегической цели: для этого потребуется не только особое внимание высшего руководства компании, но также и менеджеров среднего звена и операционных отделов.

Когда менеджеры теряют силу духа, их работа теряет смысл и в конечном итоге останавливается; когда компания живет без цели, она умирает как организация. Вопрос стоит во времени. Поэтому лидер компании должен иметь вúдение, разрабатывать стратегию и устанавливать четкое направление всех дальнейших действий.

МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ. ОСОБЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Тагаева К.И., Шибанова-Роенко Е.А.

Российский университет дружбы народов, Москва, e-mail: camilatagaeva@gmail.com

В связи с возрастающей конкуренцией и ориентацией на максимизацию прибыли проблемы у рядовых хозяйствующих субъектов возникают все чаще. Достаточно просмотреть TV-новости или газеты, и возникает ощущение перманентного кризисного состояния бизнес-среды. Конечно, «черная» выборка не отражает реальной действительности, однако нельзя не замечать сухие цифры статистики: количество убыточных предприятий в отечественной экономике составляет более 30%. Низкая экономическая эффективность функционирования компании, негативные явления, как во внешней среде, так и во внутренней, нередко ставят под угрозу само существование компании, в корне подрывают ее репутацию среди потребителей.

По мере развития управленческой мысли наряду с появлением различных методик по предотвращению кризисных явлений, борьбе с ними, специалисты пришли к выводу о том, что одним из наиболее эффективных инструментов антикризисного управления является маркетинг. И все чаще исследователи выделяют технологии антикризисного маркетинга как отдельную область управленческого – антикризисного – знания и отводят его изучению все бóльшее место.

В общем и целом антикризисный маркетинг помогает менеджеру оценить перспективность рынка и направлений деятельности организации, найти пути выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Меры, принимаемые в рамках программы антикризисного маркетинга, зависят от конкретной ситуации, размера организации, специфики ее деятельности и возможностей. Согласно утверждению *Ф. Котлера*, именно маркетологи помогают компании выжить за счет поиска новых ниш, перестройки продуктовой политики, поиска новых резервов и новых точек приложения усилий[1].

Управленцами должна быть разработана антикризисная маркетинговая стратегия. Для этого решается важнейшая задача маркетинга – выявить как внешние, так и внутренние причины кризисной ситуации и предложить меры по ее преодолению. Антикризисный маркетинг предполагает наличие в компании четко выстроенной системы сбора информации и мониторинга, чтобы было время минимизировать негатив и обратить его себе на пользу. Именно маркетинговый подход к решению основных проблем компании в период кризиса поможет ей не только смягчить удар, но и продолжить активную коммерческую деятельность. К сожалению, немногие компании в России осознают важность формирования антикризисной маркетинговой стратегии: до 98% крупных коммерческих предприятий не имеют антикризисных планов, а около 80% не имеют вообще стратегии развития своей компании[2].

Обычно в период обострения кризисных явлений с целью сократить негативное влияние кризиса на репутацию компании и в рамках антикризисной маркетинговой политики руководство предпринимает меры по активизации деятельности PR-отдела. Но для того, чтобы меры в конечном итоге оказались эф-

[1] Серова О.Ф., Тафинцева М.С. Партизанский маркетинг как вид альтернативного маркетинга. ВолГУ, 2008.

[2] КрукебергД. Корпоративная стратегия компании в период кризиса // 2009. №17.