

УДК 338

## ***РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ***

***Васильевых В.А.,***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Вятский Государственный Университет»*

*Россия, г. Киров*

***Смирнов Ф.Е.,***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Вятский Государственный Университет»*

*Россия, г. Киров*

***Снигирева Г.Д.,***

*к.э.н., доцент кафедры финансов и экономической безопасности,*

*ФГБОУ ВО «Вятский Государственный Университет»*

*Россия, г. Киров*

### **Аннотация**

Антикризисное управление — это важная составляющая успешного ведения бизнеса, особенно в условиях быстро меняющейся экономической обстановки. В кризисные времена компании сталкиваются с множеством вызовов: падение спроса, финансовые трудности, урон репутации и необходимость в адаптации к новым условиям. Наиболее успешно справляются с этими вызовами организации, которые применяют четкую стратегию и тактику. В данной статье мы рассмотрим основные аспекты стратегии и тактики в антикризисном управлении, их взаимосвязь, а также практические подходы к их реализации.

**Ключевые слова:** экономика, кризис, антикризисное управление, стратегия и тактика, стратегическое планирование.

***DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES AND  
TACTICS IN CRISIS MANAGEMENT***

***Vasilevykh V.A.,***

*student,*

*Vyatka State University*

*Russia, Kirov*

***Smirnov F.E.,***

*student,*

*Vyatka State University*

*Russia, Kirov*

***Snigireva G.D.,***

*Ph.D., Associate Professor, Department of Finance and Economic Security,*

*Vyatka State University*

*Russia, Kirov*

**Abstract**

Crisis management is an important component of successful business, especially in a rapidly changing economic environment. In times of crisis, companies face many challenges: falling demand, financial difficulties, damage to reputation and the need to adapt to new conditions. Organizations that apply a clear strategy and tactics are most successful in meeting these challenges. In this article, we will consider the main aspects of strategy and tactics in crisis management, their relationship, as well as practical approaches to their implementation.

**Keywords:** economy, crisis, crisis management, strategy and tactics, strategic planning.

**Введение:**

В условиях жесткой конкуренции рыночные формы хозяйствования нередко приводят предприятия к финансовым проблемам, связанных с временной неплатежеспособностью. Такие условия делают нарушение платежеспособности следствием несоответствия корпоративной стратегии изменениям внешней среды. Кризис можно преодолеть, устранив его причины, а процесс планирования выхода из кризиса охватывает стратегию и тактику антикризисного управления. Актуальность данной темы обусловлена тем, что многие предприятия сталкиваются с проблемами, связанными с потерей платежеспособности, следовательно, нуждаются в выборе и применении антикризисной стратегии.

**Цели исследования:**

Цель исследования – изучить процесс стратегического планирования и дать авторское определение понятия «стратегия антикризисного управления».

**Основная часть:**

Кризис можно определить, как ситуацию, в которой компания оказывается не готова к изменениям, что может привести к серьезным последствиям. Чтобы избежать таких случаев, важно заранее выявить причины кризиса и предпринять необходимые меры, прежде чем проблемы станут очевидными.

Причины, по которым предприятие может столкнуться с кризисом, можно условно разделить на две категории [1]:

- внешние, которые в большинстве случаев находятся вне контроля компании, или на которые, она может влиять лишь косвенно;
- внутренние, возникающие в ходе ее деятельности.

Процесс разработки успешного выхода из кризиса можно рассматривать как стратегию (антикризисное стратегическое планирование) и тактику (оперативное планирование) антикризисного управления.

Стратегия антикризисного управления включает в себя следующие компоненты:

1. Определение сферы деятельности и ключевых направлений развития организации, что позволяет эффективно анализировать рынок и предотвращать кризисы.

2. Установление долгосрочных целей, которые определяют вектор развития и все последующие действия.

3. Выбор методов и форм достижения этих целей, включая поиск альтернативных подходов. Важно оценивать эти методы с точки зрения безопасности и ресурсной обеспеченности.

4. Разработка кадровой политики, определяющей влияние структуры персонала на внутренние взаимодействия.

5. Организация производственных процессов, включая распределение ресурсов и внедрение современных технологий.

6. Анализ внутренней и внешней среды предприятия, на основе которого формируются стратегические решения.

7. Разработка маркетинговой программы, которая становится неотъемлемой частью антикризисного управления [5].

Стратегия антикризисного управления обеспечивает надежное начало для устойчивого развития. Хотя она не гарантирует полное предотвращение кризисов, но может снизить риски их возникновения и обеспечить быструю реакцию в случае их появления. Антикризисное планирование сокращает время на принятие решений и помогает избежать тяжелых последствий.

Антикризисные меры могут варьироваться: от оптимизации расходов и сокращения подразделений до мобилизации дополнительных ресурсов. Однако

эффективность этих действий напрямую зависит от грамотной реализации избранной стратегии.

Реализация стратегии включает несколько ключевых шагов:

- 1) Подтверждение согласованных антикризисных мер в соответствии с целями организации.
- 2) Информирование сотрудников и подготовка к эффективной реализации стратегии.
- 3) Мобилизация необходимых ресурсов для улучшения финансового состояния (кредиты, займы и др.).
- 4) Приведение производственных процессов в соответствие с новой стратегией.

Успех реализации антикризисной стратегии во многом зависит от управленческого аппарата — не только высшего управления, но также менеджеров среднего и низшего звена, чья работа имеет решающее значение для достижения результата. Этот процесс, как правило, включает распределение задач на определенные периоды, по итогам которых подводятся итоги и составляется отчет о достигнутых результатах.

Важное внимание при создании финансовой стратегии нужно уделять проведению обоснования величины необходимых финансовых ресурсов, их структуры и определение направлений по их расходованию для формирования целей и задач, связанных с проведением прогнозирования изменений по динамике объемов производства и реализации произведенной продукции [7].

На практике не только руководящие работники, но и другие сотрудники часто принимают решения, связанные с реализацией стратегии, эффективность которых зависит от их навыков и опыта. В последние годы многие организации делают ставку на молодежь, однако зачастую предпочтение отдается соискателям с уже имеющимся опытом работы.

Успешная реализация антикризисной стратегии также требует плотного взаимодействия и сотрудничества разных подразделений, поскольку основной задачей остается преодоление кризисного состояния [8].

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные изменения в существующей стратегии, процессах, структуре и корпоративной культуре, как в частных, так и в государственных предприятиях. Кризисы могут стать толчком к необходимым переменам. В зависимости от того, какая угроза возникает для целей компании, разрабатывается соответствующая антикризисная стратегия. Главная цель при кризисе ликвидности — это сокращение расходов. Многие российские предприятия в предкризисный период страдали от избытка кадров, и в условиях кризиса сокращение численности становится необходимым для выживания.

Решения руководства должны быть взвешенными и рациональными, поскольку оптимизация затрат на заработную плату может оказаться эффективным инструментом антикризисного управления. Экономия материалов может помочь сократить затраты, если управлять совокупными затратами на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.

Стратегия предполагает быстрой реакции и реализации решений, чаще всего с акцентом на централизованное управление изменениями. Успех компании возможен лишь при условии стабильного и последовательного развития. Таким образом, комплексная антикризисная стратегия направлена на создание и поддержание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Изучив значение и понятие «стратегия», можно сформулировать авторское определение «стратегия антикризисного управления» — это комплексная антикризисная программа, направленная на создание и поддержание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе на основе принципа эффективной адаптации компании к изменениям во внешней среде.

Быстрое получение обратной связи из внешнего мира становится важным для оценки таких индикаторов, как рост доли рынка или удовлетворенность клиентов. Превентивные меры в значительной степени эффективнее, чем действия по устранению последствий. Разработка и внедрение антикризисного стратегического управления являются критически важными для стабилизации экономики страны. Стратегия позволяет заблаговременно распознать кризис и снизить его влияние.

Ключевым показателем эффективности антикризисной стратегии является возможность оценить степень достижения поставленных целей, что требует определения отдельных коэффициентов. Учитывая, что изменения затрагивают все аспекты деятельности компании, нет универсального показателя эффективности; каждый индекс имеет свои плюсы и минусы и отражает определенные аспекты процесса.

Для оценки реализации антикризисной стратегии можно использовать такие показатели, как:

- восстановление финансовой устойчивости компании; – погашение задолженности перед кредиторами;
- сроки реализации антикризисного плана (что позволяет оценить затраты);
- общая стоимость реализации стратегии и связанные с ней затраты.

Оценка процесса реализации антикризисной стратегии может служить инструментом для корректировок. Для этого в антикризисном плане следует установить временные рамки и запланированные показатели эффективности [9].

Также для реализации выбранной антикризисной стратегии можно провести некоторые тактические мероприятия по выходу из экономического кризиса. Примеры таких мероприятий:

- сокращение расходов;

- закрытие подразделений;
- сокращение персонала;
- уменьшение объёмов производства и сбыта;
- активные маркетинговые исследования;
- повышение цен на продукцию;
- выявление и использование внутренних резервов;
- модернизация;
- привлечение специалистов;
- получение кредитов;
- укрепление дисциплины и т. д.

Итак, можно сделать вывод, что выбор антикризисной стратегии зависит от многих факторов. Прежде всего, от характера изменений, происходящих или ожидаемых, их скорости, масштаба и устойчивости. Далее, от общего положения в отрасли – размера рынка, уровня конкуренции, темпа роста и стадии развития рынка, а также числа конкурентов и их возможностей. Наконец, от сильных и слабых сторон предприятия. Предприятия в кризисе могут выбирать между стратегиями восстановления или выхода из кризисной ситуации.

**Результаты:** «стратегия антикризисного управления» — это комплексная антикризисная программа, направленная на создание и поддержание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе на основе принципа эффективной адаптации компании к изменениям во внешней среде. Антикризисная стратегия включает в себя долгосрочные меры по развитию компании, ее направлений и стандартов деятельности. Важно учитывать внутренние отношения и принимать меры для смягчения кризиса и предотвращения его возникновения.

В целях предупреждения и предотвращения возможной неспособности оплачивать текущие счета, задачей компетентного и грамотного руководителя Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

является своевременное выявление причин кризиса и прогнозирование вероятности наступления банкротств [6].

Эффективность стратегии антикризисного управления во многом зависит от правильного выбора. Она позволяет распознать кризис, снизить его последствия и улучшить финансовое положение компании. Антикризисное управление отвечает на вопросы о способах достижения устойчивого положения и улучшения финансового состояния компании.

**Заключение:** в завершении хотелось бы отметить, что своевременное выявление причин кризиса, оценки угроз и возможностей, а также установление конкурентных позиций и целей, позволяют предприятию реализовать антикризисную стратегию и минимизировать последствия кризисов, повышая эффективность использования ресурсов.

### **Библиографический список:**

1. Балацкий Е.В. Антикризисное управление // Вестник Российской академии наук. – 2012. – № 6.
2. Кокошников Е.А. Обеспечение финансово-экономической устойчивости компании в период антироссийских санкций и кризиса российской экономики // Стратегии бизнеса. 2022. Том 10. № 1. С. 19-21.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 406 с.
4. Левкина Н.Н. Антикризисные стратегии управления ресурсами предприятий в современных условиях РФ / Н.Н. Левкина // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. Том 10. № 3 С. 65-69.
5. Сайбель Н.Ю., Сайбель Я.В. Антикризисная стратегия как фактор устойчивого развития предприятия // Актуальные проблемы экономической теории и практики: сборник научных трудов / под ред. В.А. Сидорова. –

Выпуск 17. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2014. – С. 102-112.

6. Снигирева Г.Д., Шевцова И.С., Малышева Н.М. Анализ причин неплатежеспособной организации в России// В сборнике: Молодежь и наука. I сборник статей студенческого научного общества ВятГУ. Киров, 2023. С. 147-151.

7. Снигирева Г.Д., Малых Ю.В. Теоретические основы разработки эффективной финансовой стратегии организации //Вектор экономики. 2019. № 10 (40). С. 53.

8. Фейлинг Т.Б. Антикризисное управление. Курс лекций: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» [Текст]. — СПб.: РГГМУ, 2016. — 134 с.

9. Хусаинова С.В., Гуничева Е.Л. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие /; ФГАОУ ВО ЕИ К(П)ФУ. – Елабуга: Изд-во Елабужского института, 2017. – 149 с

*Оригинальность 76%*