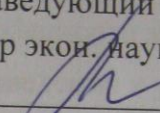


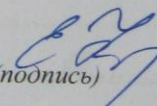
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧЕРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРИКЛАДНОЙ ЭКОНОМИКИ

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 И.А. Лиман  
«      »      2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА  
(магистерская диссертация)


38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и правовое регулирование бизнеса

Выполнил  
студент 2 курса  
очной формы обучения

  
(подпись)

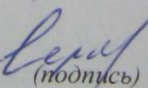
Горбунов  
Юрий  
Романович

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

  
(подпись)

Киселица  
Елена  
Петровна

Рецензент  
К.э.н., доцент

  
(подпись)

Селюк  
Александр  
Владимирович

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ И ОБОСНОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА .....	7
1.1. Сущность, содержание специфика стратегического планирования.....	7
1.2. Современные приемы и методы стратегического планирования.....	13
1.3. Механизм стратегического планирования.....	16
ГЛАВА II. ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	28
2.1. Экономический кризис: функции, виды и особенности кризисов. ....	28
2.3. Механизм регулирования экономического поведения в условиях кризиса .....	34
2.3. Антикризисная стратегия организации.....	39
ГЛАВА III. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ И ОБОСНОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ.....	52
3.1. Усовершенствование механизма антикризисной выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса. ....	52
3.2. Общая характеристика организации. ....	56
3.3. Аprobация механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Залка не определена.</b>
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современный кризис экономики - это, прежде всего, кризис ее производственной сферы, основным звеном которой является предприятие. Все направления реформирования экономики в той или иной мере затрагивают предприятие. Именно здесь находится центр всех преобразований. Реформировать предприятия приходится в сложных условиях, которые характеризуются высокой степенью зависимости от импорта сырья и энергоносителей, дефицитом оборотных средств, ограниченностью бюджетных средств, которые могут быть выделены для стимулирования сферы материального производства.

В условиях динамизма внешней среды стало практически невозможным обеспечивать нормальную работу предприятий, обращая внимание только лишь на текущую ситуацию, на внутренние проблемы. Ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиции поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-технологическое развитие приводят к тому, что предприятиям становится сложнее предугадывать будущую ситуацию и адаптироваться к ней. Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования.

**Степень разработанности проблемы.** Термин «стратегия предприятия» как экономическая категория долгое время означало управление ресурсами организации. Идеолог стратегии Р. Паттерсон рассчитал, что при каждом удвоении объема производства затраты на единицу продукции снижаются на 20 %. Основываясь на этой теории была введена кривая опыта, используемая в основном в сфере материального производства. Она относится к разряду классических потому, что воплощает

суть экономической идеологии в масштабах производства, которая в течение долгого времени играла ведущую роль при разработке

Помимо перечисленных теоретических концепций существует концепция экономической стратегии, базирующаяся на соответствующих частных теориях и концепциях (теории предельной полезности, производственной функции, предельных издержек, спроса и предложения и др.).

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами (например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек, или простым увеличением цены, или путем увеличения спроса, повышая полезность для потребителя, производимого организацией продукта, и т. д.). Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии организации. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится, в данном исследовании будет рассматриваться кризисная ситуация.

**Цель магистерской диссертации** состоит в усовершенствовании механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса экономики на примере ООО «Корпорация Агролес».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса,
- проанализировать влияние кризиса на экономическое поведение

организации;

- разработать механизм выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.

Объектом диссертационного исследования является экономическое поведение организации в условиях кризиса.

Предметом диссертационного исследования являются методы и инструменты, обуславливающие экономическое поведение организации в условиях кризиса.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы послужили зарубежная и отечественная литература по рассматриваемой тематике, периодическая литература, документация предприятия, ресурсы глобальной информационной системы Интернет, так же в работе использованы законодательные и нормативные акты.

#### **Научная новизна исследования.**

Работа включает в себя элементы научной новизны:

- уточнено понятие стратегическое планирования, отличающееся от известных конкретизацией механизма работы процесса планирования;
- уточнена классификация антикризисных стратегий, отличающаяся от известных распределением по подходам преодоления кризиса;
- сформирован механизм выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса;

**Степень разработанности проблемы.** В качестве теоретической базы исследования использованы труды ведущих российских специалистов в области экономического и финансового анализа: Лебедева Н.В., Баканова М.И., Бочарова В.В, Донцовой Л.В и др.

**Практическая значимость** выполненного исследования заключается в том что предложенные методические разработки и практические

рекомендации могут стать основой различных организаций выхода из кризиса.

Отдельные рекомендации по применению методики оценки стратегии организации могут быть использованы в практической работе предприятиями Тюменской области, занимающимися продажей лесопроductии.

**Структура и объем диссертационного исследования.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, и двух приложений, включает в себя девять параграфов, девять таблиц и пять рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ И ОБОСНОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

## 1.1. Сущность, содержание специфика стратегического планирования.

Каждая организация, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств фирмы в процессе ее функционирования и развития.

В рыночной экономике собственники и менеджеры не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию о состоянии целевых рынках, конкурентах, собственных перспективах и возможностях, оценивать риск в достижении поставленных целей.

Планирование - это процесс предвидения и выработки менеджерами рациональных решений, для осуществления действий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации, ее развитие конкурентные преимущества в будущем. [12]

В узком смысле планирование - это составление специальных документов - планов. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегий на случай чрезвычайных обстоятельств.

По срокам планы принято делить на:

- Долгосрочные - свыше пяти лет, ориентированные на планы целей. Они представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта

управления и его отдельных элементов в будущем. В рамках планов эти цели согласовываются и определенным образом ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются там, где очень велика неопределенность будущего;

- среднесрочные - от года до пяти лет, ориентированные на разработку программ.

- краткосрочные - до года, ориентированные на разработку бюджетов (сетевых графиков и т.д.). Разновидностью краткосрочных планов являются также оперативные планы, составляемые на срок от одной смены до одного месяца. [21, с 200]

Планирование базируется на ряде принципов или правил, которые необходимо учитывать в процессе его существования.

Основным из них является привлечение максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Этот психологический принцип обусловлен тем, что люди лучше и охотнее работают в русле тех задач, в разработке которых они принимали участие, чем тех задач и планов, которые «спущены сверху».

Другим принципом планирования считается его непрерывность, обусловленная тем, что планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Поэтому все планы должны разрабатываться с учетом того, что каждый последующий базируется на предыдущем.

Непрерывность планирования не может быть реализована без использования такого принципа, как гибкость. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», обеспечивающие свободу (до определенных пределов) маневра.

Единство отдельных частей организации требует при ее структурных преобразованиях отражения в планах вопросов координации (по



горизонтали) и интеграции (по вертикали).

Основная задача планирования состоит в том, насколько это возможно, найти при данных условиях и ресурсах рациональное решение задач, стоящих перед организацией.

При разработке планов могут быть использованы различные способы: балансовые, нормативные, оптимизационные.

Балансовые способы основываются на взаимной увязке ресурсов организации. Они реализуются через составление системы балансов - материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

Нормативные способы в основу плановых заданий за определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Эти способы используют как самостоятельно, так и в качестве вспомогательных к балансовым.

Оптимизационные способы используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические. С их помощью можно, определенной степенью вероятности, прогнозировать будущие доходы, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические модели находят наиболее широкое применение. Модели, основанные на использовании метода линейного программирования, помогают по заданному критерию выбрать наиболее оптимальный вариант. Поиск оптимального решения задач осуществляется также путем итераций, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, улучшающему предыдущее.

Планирование и составление планов строятся на определенной стратегии, вырабатываемой организацией, составляющей основу стратегического планирования.

Планирование- это вид управленческой деятельности, связанный с составлением плана организации в целом, её подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников.

Внутрифирменное планирование имеет своей целью:

а) определение основных направлений и пропорций развития производства с учётом материальных источников его реализации и спроса рынка;

б) повышение эффективности хозяйственной деятельности путём обеспечения оптимального использования возможностей и всех видов ресурсов предприятия (корпорации).

Планирование включает:

- определение конечных и промежуточных целей предприятия;
- определение задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- определение средств и способов решения этих задач, требуемых ресурсов, их источников и способа распределения. [8]

Задачи планирования формулируются следующим образом:

1. Конкретизация целей развития предприятия и каждого его подразделения в отдельности на планируемый период.

1. Определение, детализация и координация хозяйственных задач всех подразделений, обеспечивающих достижение целей предприятия.

2. Определение сроков и последовательности реализации задач подразделений для достижения целей предприятия в целом и отдельных его подразделений (производственных отделений, дочерних компаний и других структурных образований).

3. Определение и выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач и достижения целей предприятия.

4. Обеспечение скоординированности научных исследований, разработки, производства и сбыта продукции.

5. Интеграция и согласование процесса планирования с маркетинговой деятельностью предприятия и другими функциями управления (организация, контроль, мотивация) в целях повышения

обоснованности принимаемых решений, постоянной корректировки и адаптации показателей производства и сбыта к условиям рынка (в том числе обеспечение оперативного учета конкретного спроса и требований на определенную продукцию).

6. Разработка комплекса мероприятий по достижению конкретных целей и задач предприятия, его производственных отделений и дочерних компаний с учетом возможностей и наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов. [8]

Цикл планирования предпринимательской и иной (некоммерческой) деятельности предприятия в целом состоит из шести взаимосвязанных элементов:

1. Миссия или предназначение предприятия служит обоснованием его создания и существования. Миссия определяется до начала хозяйственной деятельности и изменяется в редких случаях, когда предприятие принимает решение о полной переориентации своей деятельности.

1. Принципы, которыми руководствуются в работе все сотрудники, определяют культуру предприятия (корпорации). Принципы редко корректируются.

2. Провозглашенные перспективные цели и задачи определяют долгосрочные направления деятельности предприятия, рассчитанные на 10-15 лет.

3. Планируемые параметры эффективности выражают количественные результаты (стратегические цели), которые предприятие планирует достигнуть в установленный плановый период в рамках долгосрочных направлений деятельности.

4. Стратегии определяют способы достижения заданных параметров эффективности деятельности (целей) предприятия.

5. Тактика является средством, обеспечивающим реализацию намеченной стратегии. Под тактикой понимают конкретные краткосрочные

цели и задачи, выполнение которых рассчитано на 1-3 года.[3, с. 86]

Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям:

1. По длительности планового периода;
1. По уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации.

В соответствии с первым критерием планы подразделяются на три группы:

- стратегические, подчинённые разработке курса развития организации на длительный период времени;
- тактические, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени;
- оперативные, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов. [18, с. 159]

По второму критерию планы составляются для:

- организации в целом;
- её бизнес-единиц (самостоятельных производственных подразделений);
- функциональных подсистем

Стратегические планы составляются на двух уровнях - для организации в целом и её бизнес-единиц. Менеджеры структурных подразделений и функциональных подсистем несут ответственность за тактическое планирование. Оперативные планы составляют все функциональные системы организации.

Таким образом, в этой работе задействованы руководители и менеджеры всех уровней и звеньев организации - от высшего до низового, и это должно обеспечивать конкретизацию стратегических и тактических заданий, а также доведение их до исполнителей, получающие чёткие

ответы на вопросы о том, что, где, как, когда и сколько нужно производить продукции, кто будет выполнять работу и какие ресурсы потребуются.

## 1.2 Современные приемы и методы стратегического планирования

Методика стратегического планирования - это совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов, системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки. Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Составление различных плановых документов предполагает выявление и решение многообразных экономических, социальных, научно-технических и других проблем. Проблемы стратегического планирования (проблема - греч. - задача, задание) - теоретические и практические вопросы, требующие разрешения; различие между фактическим и желательным состоянием объекта планирования.

Проблемы различают по характеру их структурности, то есть по степени развитости связей между явлениями и процессами, между факторами, причинами и следствиями. Выделяют 4 класса проблем:

1. Стандартные (хорошо структурированные) проблемы. Связи здесь строго детерминированы, т.е. изменение фактора - причины ведет к однозначному изменению результативного признака (пример такой проблемы: определить сколько потребуется условного топлива для выработки определенного количества электроэнергии на тепловых станциях);

1. Структурированные проблемы. В таких проблемах связи носят коррелятивный характер высокой степени тесноты. Изменения факторных признаков отражаются в результативном признаке, как правило, с некоторым

интервалом «от» и «до», но нередко однозначно (например, определение темпов роста производительности труда в зависимости от динамики его фондовооруженности и энерговооруженности);

2. Слабо структурированные проблемы. Их характерной чертой является невысокий уровень тесноты связей. На результативный признак воздействуют многие факторные признаки - причины. Их воздействие отражается в изменениях результативного признака в очень большом интервале значений "от" и "до" (пример - определение уровня урожайности сельскохозяйственных культур; определение состава и структуры населения в планируемом периоде и др.);

3. Не структурированные проблемы. Связи в такого типа проблемах могут быть установлены только (или почти только) на основе логического анализа. Изменение результативного признака трудно предсказуемо (пример проблемы - развитие науки и техники в долгосрочной и сверхдлительной перспективе). [17, с. 215]

В связи с различиями в структурности проблем стратегического планирования используется несколько методов разработки прогнозов, программ и планов. К ним относятся: экспертные (оценочные) или эвристические методы; методы социально -экономического анализа; методы прямых инженерно-экономических расчетов; балансовый метод; экономико-математические методы и модели; методы системного анализа и синтеза.

Методы планирования представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемые при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке.

При выборе конкретных методов планирования учитываются следующие факторы:

- ✓ Длительность планового периода
- ✓ Особенности расчетов планового показателя
- ✓ Наличие технической базы обработки информации и проведения расчетов

✓ Уровень квалификации работников

При планировании деятельности предприятий торговли применяют следующие основные методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический.

Сущность нормативного метода состоит в том, что для расчета того или иного планового показателя применяются нормы и технико-экономические нормативы, характеризующие рациональную величину этого показателя для конкретных условий работы предприятия. Используемые нормативы бывают трех видов: единые, отраслевые и специальные, применяемые для отдельных торговых предприятий. Единые нормативы применяются во всех отраслях и сферах деятельности: транспортные тарифы, оплата коммунальных услуг и др. Отраслевые нормативы действуют только в системе торговли и общественного питания: нормы амортизации основных фондов, нормы расхода сырья и продуктов, нормы оснащенности предприятий инвентарем и оборудованием, нормы естественной убыли, коэффициенты трудоемкости блюд, нормативный срок окупаемости капиталовложений и др.

К специальным нормативам, устанавливаемым в масштабах отдельных предприятий, могут относиться нормы выработки, расхода материалов, размер торговых надбавок и наценок.

Рассмотренные нормативы применяются в торговле при планировании таких показателей хозяйственной деятельности, как валовой доход, многие статьи издержек производства и обращения, налоговые платежи, техническая оснащенность предприятий, торговые запасы и др.

Технико-экономические нормативы как инструмент планирования требуют постоянного совершенствования и корректировки в соответствии с условиями рыночной среды и задачами торгового предприятия. [3, с. 100]

Расчетно-аналитический метод планирования используется в том случае, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между отдельными показателями или экономическими явлениями может

быть установлена косвенным путем на основе анализа и сопоставления отчетных данных. Сущность этого метода заключается в том, что расчеты плановых показателей производятся на основе анализа достигнутого уровня, их развития, принимаемого за исходную базу, и индексов их изменения в плановом периоде. Использование этого метода требует большого опыта и развитой интуиции у работников экономических служб, а также знания условий работы торговых предприятий, понимания сущности экономических процессов и перспектив их развития на уровне хозяйствующих субъектов.

Значение расчетно-аналитического метода планирования деятельности торгового предприятия достаточно велико, поскольку на его основе определяются такие важнейшие показатели, как объем товарооборота, сумма доходов и прибыли, расходы по труду и заработной плате.

Балансовый метод предусматривает использование в планировании балансов, назначение которых состоит в увязке имеющихся в наличии у предприятия материальных и финансовых ресурсов с фактической потребностью в них.

Балансовые расчеты используются при планировании поступления товаров.

На предприятие исходя из прогнозируемого товарооборота и величины начальных и конечных товарных запасов, при определении потребности предприятий в оборудовании, предметах материально-технического оснащения.

### 1.3 Механизм стратегического планирования

В целях уточнения понятия стратегического планирование был проведен анализ ныне существующих определений. Анализ представлен в таблице.



Таблица 1.1

Подход	Автор	Определение	+ и - определения
Процессный	«Википедия» -электронная энциклопедия	<b>Стратегическое планирование</b> — это процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.	+ (отражает структурированность и этапность с.п.) - (недостаточно четко формулирует определение термина)
	И. Ансофф	Стратегическое планирование логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности	+ (уточнена зависимость от внешних факторов) - (отражен только аналитический аспект с.п.)
	А. Чендлер (А. В. Chandler)	Стратегическое планирование - это процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долгосрочного развития.	+ (кратко описан процесс п) - (не указано, что не всегда целью сп является развитие)
Функциональный	Stplan.ru – стратегическое управление и планирование	<b>Стратегическое планирование</b> - это одна из функций стратегического менеджмента, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.	+ (включает процессный аспект) - (не отражен процесс определения миссии)
	30n.ru – библиотека студента	<b>Стратегическое планирование</b> - это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также расчета ресурсов, необходимых для достижения этих целей,	+ (учитывает количественность) - (не отражает необходимого конечного результата)
Управленческий	grandars.ru	<b>Стратегическое планирование</b> — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.	+ (сформулированы цель, необходимый результат) - (не дает картины процесса разработки стратегий)
	inventech.ru – центр креативных технологий	Стратегическое планирование - это стадия управления, на которой определяются цели деятельности организации на долгосрочный период, а также разрабатывается система мероприятий, определяющих пути достижения этих целей.	+ (рассматривает сп как стадию управления) - (не указано каков должен быть конечный результат с.п.)

Таким образом, проанализировав смысловую нагрузку, плюсы и минусы вышеуказанных определений мы выводим следующее определение понятия «Стратегическое планирование»:

Стратегическое планирование – алгоритм действий, включающий в себя сбор информации, определение целей, миссии, задач организации, направленный на разработку путей достижения соответствующих целей, результатом которого является стратегия организации.

Цели стратегического планирования:

- утвердить организационную структуру по стратегическому развитию, в которой могут собираться мнения, новые цели и концепции;
- определить благоприятные и угрожающие бизнесу внешние факторы;
- подготовить набросок плана для оценки сильных и слабых сторон организации;
- утвердить основную линию развития, ориентируясь на которую можно проверять различные стратегии;
- внимательно отслеживать возникающие тенденции, которые могут оказаться жизненно важными для бизнеса;
- приучать людей мыслить более точно ;
- разработать краткосрочные решения в рамках долгосрочного плана. [7, с. 69]

Планирование стратегии организации

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений организации.

Затем программы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Развитие перспективного планирования предусматривает разработку общих принципов ориентации организации на перспективу (концепцию развития), определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития.

Текущее (среднесрочное) планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности организации с учетом конкретной обстановки.

При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новой технологии.

Текущие программы ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения.

В принципе, процесс стратегического планирования мало отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору

стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования.[31, с. 342]

Адаптируемость - неперенное условие стратегического плана - реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Альтернативность - важная отличительная черта процесса планирования стратегии, связанная с необходимостью вести постоянный стратегический выбор. Основными элементами этого выбора являются миссия и цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы и способы их распределения.

Понимание взаимосвязи элементов стратегического выбора важно для осознания сложности процесса планирования стратегии и необходимости создания системы стратегического управления, помогающей преодолеть эти сложности.

Стратегии разрабатываются с целью реализации миссии и целей организации.

Стратегические задачи связаны с проблемами, которые возникают как во внешней сфере организации, так и внутри нее при реализации выбранной организацией стратегии.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

#### Виды анализа среды организации

Часто организации не в состоянии оптимально распределять свои ресурсы для удовлетворения требований рынка, поэтому первостепенной задачей для них является точная оценка своих сил и средств при

формировании стратегии.

Наиболее известными методами анализа стратегических возможностей организации являются:

- ситуационный анализ;
- step-анализ;
- SWOT-анализ;
- Cap-анализ. [14, с. 5]

Сущность методики ситуационного анализа состоит в последовательном рассмотрении элементов внешней и внутренней среды и оценке их влияния на возможности организации.

Внешний ситуационный анализ - это рассмотрение информации о состоянии экономики в целом (факторы макросреды) и об экономическом положении данной конкретной организации.

Внутренний ситуационный анализ - это оценка ресурсов организации по отношению к окружающей среде и ресурсам основных конкурентов (факторы микросреды).

step-анализ - представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды организации:

- социально-демографических факторов (например, возраст и образованность населения и проч.);
- экономических факторов (сложившаяся динамика цен и налогов);
- технико-технологических факторов (появление новых материалов и технологий);
- правовых факторов (развитие законодательства в области рекламы, товарных знаков, защиты потребителей);
- экологических факторов (требования к экологической чистоте и проч.);
- политических факторов (возможности протекционизма);
- этических факторов (нравственные и моральные нормы общества и проч.). [27, с 46]

Анализ направлен на оценку существенных изменений и новых тенденций в макросреде организации, а также на определение их значимости для организации.

Наибольший интерес для анализа стратегических возможностей организации представляет использование методики SWOT-анализа.

Суть методики состоит в том, чтобы определить и оценить сильные и слабые стороны организации и соотнести их с возможностями и опасностями (угрозами) рынка. При этом сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам организации, а возможности и угрозы - к внешним факторам, которые организация не может контролировать.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.

При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой

местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.

Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Этот анализ должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для

организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспособливаясь к внешней среде.

Анализ международных факторов приобрел большое значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации может быть направлена на поиск защиты у правительства от иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или более сложным.

Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационную культуру и имидж организации.

Сар-анализ - это анализ стратегического разрыва, позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности организации.

По данной методике оценивается желаемое состояние организации (уровень ее стратегических притязаний) и реальное (что может фактически добиться организация, не меняя свою нынешнюю политику). При этом разрабатывается стратегия организации, направленная на ликвидацию данного разрыва.[5, с 155]



Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (этапа):

- Сбор информации о настоящем положении организации.
- Анализ отклонений от запланированного состояния.
- Проектирование сценария. [40, с. 97]

На первой стадии производится сбор информации о профиле организации с учетом состояния внешней среды.

Профиль - это комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

При сравнении профиля организации с формированием развивающейся (изменяющейся) внешней среды необходимо проанализировать (с позиций настоящего времени и обозримого будущего) влияние на организацию со стороны общества и наоборот; технологическую среду организации, и технологические тенденции на ее рынке; экономическую среду и экономическую политику организации; структуру взаимосвязей со средой, входящие и выходящие коммуникации; характер законодательных ограничений и политического воздействия на деятельность организации.

Центральное место на второй стадии процесса анализа стратегической ситуации отводится анализу ее сильных и слабых сторон.

На третьей стадии разрабатывается сценарий будущего образа организации и путей его достижения с учетом вновь открывающихся возможностей и угроз.

Такой сценарий позволит выявить организационные, технологические и маркетинговые качества организации, которые обеспечат использование возможностей и дадут ей шанс избежать потенциальных угроз.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии.

Выработка стратегии организации

Выбор стратегии - центральный момент стратегического планирования.

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами (например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек, или простым увеличением цены, или путем увеличения спроса, повышая полезность для потребителя, производимого организацией продукта, и т. д.)

Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии организации.

Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится.

Процесс выбора стратегии включает стадии:

- Разработка - создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать, возможно, большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит выбрать потенциально лучший вариант
- Доводка - стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии. Формируется общая стратегия',
- Анализ (оценка) - анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии организации, они оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы, важнейшими из которых являются:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает

организация;

- состояние внешнего окружения;
- характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации;
- уровень риска;
- внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. [19, с. 56]

Опыт внедрения стратегического планирования и управления показал, что успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования.

## ГЛАВА II. ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Экономический кризис: функции, виды и особенности кризисов.

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки. [20, с.4]

Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к совокупному спросу, нарушении условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Современные авторы характеризуют кризис как такое состояние экономики, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних и внешних изменений.

Кризисная ситуация характеризуется тремя важными свойствами, которые можно обозначить как силу, масштаб и длительность кризиса.

Кризис (с греч.) - решение, крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса социального института. В самом общем виде кризис есть нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию.[1, с. 17]

Термин "кризис" употребляется для обозначения ситуации, которая в определенной степени представляется аномальной и нередко отличается быстротечными изменениями. В экономике этим термином характеризуется целый ряд явлений. Но одному из них придается особое значение - это экономический кризис.

Финансовый кризис является отражением серьезных изменений в мировой экономике.

Кризисы неизбежны: регулярные, закономерно повторяющиеся кризисы являются непременной фазой циклического развития любой системы. Они начинаются тогда, когда потенциал развития главных элементов преобладающей системы уже в основном исчерпан и в то же время родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл. В этот период надсистема, по классификации А.А. Богданова, становится дезорганизованной, эффективность ее резко падает, поскольку элементы старой и новой систем, противоборствуя друг с другом, погашают часть общей энергии. Кризис создает предпосылки для трансформации системы - либо перехода ее в новое качественное состояние, либо гибели, распада и замены новой, более эффективной системой. [2, с. 20]

Кризис экономический (от греч. krisis — поворотный пункт) — резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся

производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге — в снижении жизненного уровня, благосостояния населения.[3, с.495]

Выводом из данного параграфа является то, что кризисы неизбежны. Природа и механизмы великих экономических потрясений всегда загадочны и до конца непостижимы. Великие кризисы на десятилетия становятся предметом дискуссий экономистов, политиков и историков, им посвящаются сотни диссертаций и тысячи научных статей. Причем однозначные ответы не удается найти даже будущим специалистам по экономической истории.

Функции кризиса. Кризисы прогрессивны, при всей их болезненности. Кризис выполняет в динамике волнообразного, противоречивого движения систем три важнейшие функции:

- резкого ослабления и устранения (либо качественного преобразования) устаревших элементов господствующей, преобладающей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы - разрушительная функция;
- расчистку дороги для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла - созидательная функция; испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы (обычно это одновременно сохраняющиеся элементы надсистемы и суперсистемы), которые аккумулируются, накапливаются, переходят в будущее (иногда частично модифицируясь) - наследственная функция.

Следовательно, кризис, при всей его болезненности, - необходимый элемент прогресса. [15, с.19]

Динамика кризиса. Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:

- латентный, скрытый период, когда его предпосылки назревают, но еще не прорываются наружу; этот период совпадает с завершающим этапом фазы стабильного развития (зрелости) уходящего цикла и началом рождения в его недрах последующего цикла;
- период обвала, взрыва, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики количественно преобладающей, но уже обреченной системы, а заодно и надсистемы. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее. Нарушается устойчивость и возрастает альтернативность вариантов развития надсистемы. Возможны и зигзаги, отступления, задержки в выходе из кризиса;
- период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие (на нижнем уровне) между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой, которая на фазе оживления (когда кризис и депрессия уже позади) становится господствующей, преобладающей и готовится к новому скачку своего подъема, расцвета.

Длительность этих периодов, как и самого кризиса, неодинакова, исход нельзя считать заранее точно предопределенным. Как и во всякой борьбе, возможны варианты, - но на общем пути прогресса. [4, с. 54].

Выводом из данного параграфа является то, что кризисы всеобщие, они присущи любой системе в живой и неживой природе, в обществе, ибо без циклов нет развития, а без развития система мертва (абсолютно мертвых, стационарно неизменных систем практически нет). И в то же время нет двух абсолютно идентичных кризисов: каждый из них индивидуален, неповторим, имеет свой набор причин и факторов, свои ни с чем не схожие черты. Но это

положение не абсолютно, не найти двух кризисов, в которых не обнаруживается сходство тех или иных черт. Это дает основание для типологии кризисов, их классификации по тому или иному основанию (критерию)

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные - только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.[5, с. 80]

Главной особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития. Потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. Псевдокризис - это проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе. Псевдокризис может быть спровоцированным, например, с целью вытеснения конкурентов с рынка, а также вуалирования определенных действий участников делового оборота. [14, с. 69]

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, технологических, психологических кризисов. Экономические кризисы отражают острые



противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Социальные кризисы возникают при столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей и т.д. Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних компаний. Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Психологические кризисы проявляются в виде стрессов, страхов, неуверенности, неудовлетворенности и т.д. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.[6, с. 302]

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека, вторые - общественными отношениями во всех видах их проявления. Экологические кризисы возникают при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека.

Кроме того, кризисы могут быть предсказуемыми и неожиданными, явными и латентными, глубокими и легкими.

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.[18, с.15]

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно, к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система: государственной, частной, акционерной и т. д.

На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых. [6, с.304]

Выводом из данного параграфа следует, что экономические кризисы разнообразны, и все они отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы.

### 2.3. Механизм регулирования экономического поведения в условиях кризиса

Основной задачей механизма регулирования экономического поведения является приведение организации в состояние готовности к экстренному планированию восстановления или переориентации бизнеса. Обеспечение быстрой реакции на непредвиденные события, чреватые серьезными последствиями. Так как вероятность ошибки прогноза является высокой, даже выведенная на стратегический уровень управления организация может получать, по выражению Ансоффа (Ansoff, 1984), “стратегические сюрпризы”. Согласно точке зрения одного из высших руководителей, в кризисной ситуации первые лица: Обязаны принимать

стратегические решения в интересах организации по принципу: “пойди посмотри сам”.

Мы должны помнить, что организация – это сложная самоорганизующаяся система, представляющая собой некоторый центр интересов различных экономических агентов (работники организации, акционеры, кредиторы и т. д.), каждый из которых действует в своих интересах, но в итоге – на общее благо. Равновесие этих интересов является условием устойчивости организации. Нарушение этого равновесия снижает запас устойчивости, внешнюю и внутреннюю эффективность организации.

Однако такая нестабильность, неравномерность, прерывность характерна для самоорганизации. Более того, отсутствие неопределенности – отсутствие развития, а следовательно, смерть самоорганизации [33, с. 67].

Колебания в развитии приводят к кризисам в организации. Кризис – «больное» состояние системы, когда система не может нормально функционировать, и требуются какие-либо функциональные или качественные изменения, организационные переходы, перестроения и превращения.

Сам кризис является способом самолечения, поскольку именно в кризисном состоянии в экономической системе включаются механизмы переориентации и приспособления. Именно в кризисной ситуации экономические агенты обретают новое – антикризисное поведение, начиная поиск новых отношений и пропорций, новых организаций и качеств.

Экономическая самоорганизация предполагает кризисы в качестве сигналов и побудительных мотивов к качественным изменениям. Только невозможность существовать по-старому заставляет стремиться существовать по-новому, а невозможность как раз и наступает с кризисом. Такая позиция позволяет сделать вывод о самоорганизационной природе кризисов.

В сложной среде при постоянных ее изменениях необходимо управлять на основе новых принципов синергетики. Синергетическая система управления обладает свойством самоорганизации, а также гибкостью и при падении эффективности переходит скачком на новую кривую развития, обеспечивая повышение качества управления. Каждый из элементов такой системы преследует свою цель, но все заинтересованы в более высокой эффективности всей системы. Таким образом, возникает синергия взаимодействия элементов и синергетическая система, несмотря на свою раздробленность, нечеткость, неоднородность, имеет более высокую эффективность.

Синергия – эффект увеличения эффективности работы системы за счет рационального изменения ее структуры. Она заключается в возрастании эффекта объединения, при котором суммарная эффективность становится больше, чем просто сумма эффектов:  $E_S > E_1 + E_2$ , тогда разность  $E = E_S - (E_1 + E_2)$  является синергетическим эффектом. Такой эффект можно получить при объединении в команду совместимых и дополняющих друг друга менеджеров. В таком случае для менеджера возникает задача поиска таких решений, которые могут давать синергетические эффекты. Эти решения открывают для организации новые возможности повышения стратегического потенциала и конкурентоспособности.

Алгоритм механизма:

- Проведение анализа наиболее уязвимых мест Компании (“зон опасности”).
- Построение системы слежения, настроенной на слабые сигналы
- Выработка резервных стратегий и стратегии сохранения в катастрофе, которые подготавливаются к быстрой реализации:
- создание системы экстренной коммуникации

- выделение в руководстве фирмы группы выработки реакции на чрезвычайное событие; группы “как ни в чем ни бывало”, группы поддержки тонуса, группы преодоления кризиса (Ansoff, 1984). Все группы имеют докризисную подготовку.

Группа преодоления кризиса может комплектоваться по ресурсам фирмы:

- юрист,
- коммерческий директор,
- маркетолог,
- специалист по безопасности,
- специалист по персоналу.

Группе делегируется право решения круга вопросов (снижение дебиторской задолженности, смена поставщиков, изменение ассортимента, коррекция системы цен и скидок, безусловное удержание клиентов). Группе заранее известны специальные условия работы, возможна опережающая компенсация. В группе должны быть широко распространены коллегиальные методы принятия решений.

Стадии механизма регулирования:

1. Стадия стратегического анализа. На данном этапе осуществляется сбор данных и анализ внешней и внутренней среды организации, прогнозирование вероятности возникновения кризиса или диагностика самого кризиса (такой мониторинг должен проводиться в организации непрерывно), а также анализ причин потенциального или уже наступившего кризиса.

2. Стадия выбора стратегии. На этой стадии планируются и проводятся мероприятия по подготовке к кризису, пересматриваются и корректируются

миссия и цели организации, а также производится выбор стратегии преодоления кризиса из нескольких предложенных вариантов.

3. Стадия реализации стратегии – стадия, на которой разрабатывается стратегический проект антикризисных мероприятий, вырабатывается план действий, и производится выбор тактических мероприятий по реализации выбранной стратегии.

4. Стадия оценки реализации стратегии – последний этап регулирования экономического поведения, на котором происходит мониторинг управленческих решений, а также анализ и оценка полученных результатов. Последние два блока относятся к тактическому (оперативному) планированию в рамках антикризисной программы организации.

Одним из важнейших этапов регулирования экономического поведения организации в условиях кризиса, является этап стратегического анализа. Мониторинг должен составлять неотъемлемую часть этого процесса и осуществляться непрерывно.

Сначала определяются критерии прогнозирования кризиса и критерии диагностики реального кризиса, которые могут корректироваться в процессе накопления опыта. В соответствии с выделенными критериями определяется состав информации о внутренней и внешней среде организации и источники для ее сбора. Далее происходит сбор и проверка на достоверность собранной информации. Следующий этап – это анализ собранной информации. Здесь производится сопоставление фактических данных с плановыми и нормативными, экспертные оценки и т.д.

При осуществлении антикризисных мер организация должна ориентироваться больше на опережающее управление, чем на реактивное. Меры по антикризисному управлению должны быть различны на разных этапах функционирования организации и зависеть от стадии кризисного процесса.

### 2.3. Антикризисная стратегия организации

Процесс стратегического планирования заканчивается планированием стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии.

#### Антикризисная маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия вместе с тактическим решением текущих задач представляет целостный единый процесс управления рынком со стороны предприятий — производителей товаров. Как краткосрочные, так и долгосрочные маркетинговые программы требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях обеспечила бы предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности деятельности.

Стратегия маркетинга служит локомотивом других составляющих стратегического плана управления предприятием. Эта стратегия должна быть нацелена на поддержание и развитие продаж, совершенствование производства в соответствии с запросами покупателей, развитие интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, проявляющегося в расширении ассортимента и качестве производимых товаров. Освоение новых рынков, увеличение сбыта должны носить долговременный характер, согласующийся с жизненным циклом товаров и самого предприятия (подразделений). В зависимости от прогноза ситуации на рынке и возможностей самого предприятия выбирается тип антикризисной маркетинговой стратегии.

Стратегия возвращения предприятия на рынок. Предполагает появление предприятия на прежнем рынке со своими товарами или услугами, не являющимися новинкой для данного рынка и также имеющимися у конкурентов. Для реализации этой стратегии необходимо

улучшение организации маркетинга и сбыта (обучение персонала, создание отдела маркетинга, проведение исследований по анализу рынка, интенсификация деятельности по продвижению товара, а также введение послепродажного сервиса). Рассматриваемая стратегия наименее затратная для восстановления платежеспособности предприятия, особенно для того случая, когда ниша осталась не занятой конкурентами или рынок продолжает расширяться. Такая стратегия применяется для предприятий с продукцией, пользующейся рыночным спросом. Реализуется на начальном этапе восстановления нормальной деятельности предприятия. Антикризисная стратегия возвращения предприятия на рынок была применена для оздоровления предприятий резиново-технической промышленности, машиностроения, мебельной, текстильной промышленности, производства строительных материалов.

Стратегия развития рынка. Предприятие расширяет сбыт своих товаров и (или) услуг в результате поиска и создания новых рынков сбыта. Для реализации этой стратегии необходимо установление новых прямых контактов с потребителями продукции (в том числе на экспортных рынках), активизация создания на новых рынках дилерской сети, внедрение инструментов анализа конкуренции (оценка показателей, сбор информации, оценка продукции и т.д.), планирование и проведение рекламной кампании. Данная стратегия оправдана тогда, когда предприятие стремится расширить свой рынок проникновением на новые географические рынки за счет сокращения издержек и повышения качества, т.е. роста конкурентоспособности продукции. Антикризисная стратегия развития рынка была применена для оздоровления предприятия фармацевтической отрасли.

Стратегия разработки товара. Осуществляется посредством создания принципиально новых или модификации выпускаемых товаров, уже имеющихся на старых рынках. Применяется для предприятий, не имеющих



продукции, пользующейся спросом у покупателей, а также, если уже имеются разработки товара рыночного спроса. Данная стратегия требует вложения дополнительных финансовых средств в разработку, освоение и продвижение на рынок нового товара. Это рискованная стратегия для кризисного предприятия, в том числе в поиске источника финансирования. В то же время при переориентации ассортимента на запросы платежеспособных клиентов может оказаться единственной возможностью оживления деятельности, притока инвестиционных ресурсов.

Стратегии диверсификации. Предполагает, что предприятие пытается выйти на новые рынки, для чего вводит в свой ассортимент новые товары. Также рискованная стратегия, она может потребовать больших инвестиций. В условиях недостаточной информированности о запросах клиентов и их финансовом благополучии такое обстоятельство является затруднительным для предприятий, имеющих большие долги. Стратегия предполагает разработку новых продуктов, внедряемых на новые рынки.

Стратегии ухода с рынка (ликвидация предприятия как хозяйствующего субъекта или подразделения). Стратегия принимается только после тщательного анализа экономической (продолжения функционирования) и ликвидационной стоимостей. В данном случае задействован и социальный фактор (многие предприятия являются градообразующими, и их ликвидация может привести к резкому обострению социальной напряженности). Ликвидация предприятия может быть как добровольной, так и принудительной (по требованию кредиторов через суд). Расчет ликвидационной стоимости (стоимости предприятия, выставяемого на продажу) основан на оценке рыночной стоимости активов и обязательств. Для ликвидации (продажи) активов предприятие вынуждено платить комиссионные посредникам, нести расходы на демонтаж, снижать цену против рыночной стоимости для обеспечения ликвидности. Таким образом, ликвидационная стоимость — это ожидаемая выручка (после всех затрат и

налогов) от продажи активов предприятия.

В процессе разработки и принятия антикризисной стратегии предприятия-должника желательна концентрация усилий на поиске оптимального варианта, требующего минимум затрат начального этапа и обеспечивающего в перспективе максимум отдачи от инвестиций. Наиболее рациональной представляется следующая логика:

- 1) сосредоточение усилий на незатратных способах, продолжая выпуск уже освоенной продукции и продаваемой на старых рынках;
- 2) привлечение относительно малых инвестиций для продаж продукции на новых географических рынках;
- 3) переход к более амбициозным инвестиционным проектам для выхода с новым товаром на прежние рынки и т.д.(9)

Антикризисная производственная стратегия

Реорганизацию производственной деятельности предпочтительнее проводить новой команде управления. Реорганизация предприятия включает следующие области:

- 1) прекращение операций, не вносящих вклад в покрытие постоянных издержек предприятия;
- 2) прекращение выпуска нерентабельной продукции либо попытка превратить ее в рентабельную снижением расходов;
- 3) поиск источника финансирования в лице венчурного капитала, если компания имеет недофинансированное высокомаргинальное изделие, пользующееся спросом на рынке;
- 4) анализ арендных договоров.

Основная задача производственного менеджмента в кризисной ситуации заключается в определении условий и средств, обеспечивающих поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование развития рыночных отношений,

обеспечивающих выход предприятия из кризисного состояния.

Стратегия улучшения качества продукции. Улучшение качества становится одним из наиболее ключевых факторов, влияющих на стратегию компаний. В настоящее время в иностранных компаниях происходит всеобщее движение к тотальному контролю качества. Поэтому для достижения конкурентоспособности продукции отечественных фирм необходимо также внедрять у себя «всеобщее управление качеством».

Стратегия структурной перестройки предприятия. Для реализации данной стратегии можно рассмотреть следующие меры: выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия, передачу на баланс местных органов власти некоторых объектов соцкультбыта, консервацию убыточных производств, закрытие бесперспективных производственных линий, реорганизацию производства, модернизацию цеховой структуры, сосредоточение оборудования на меньших площадях. Конечная цель такой реорганизации — оптимизация величины мультипликатора «Выручка / Активы» для достижения желаемой величины рентабельности активов.

Стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продукции. Большинство российских предприятий ориентировано на узкоспециализированное крупносерийное производство. Более широкий спектр удовлетворения запросов клиентов позволит дифференцировать сбыт и повысить маневренность управления прибылью за счет оптимизации ассортиментной политики. Антикризисная стратегия изменения номенклатуры и ассортимента продукции была применена для оздоровления текстильного и фармацевтического предприятий.

Стратегия повышения экономической эффективности производства. Все производственные операции исследуются с разных сторон. Анализируются доходы и издержки, уровень стандартизации и унификации, др. Рассматривается возможность внедрения новых элементов в технологический процесс, новых видов материалов. Для повышения

эффективности производства оборудование, вероятно, придется заменить, модернизировать или, по меньшей мере, отремонтировать. Эти меры могут существенно повлиять на достижение определенной структуры издержек и стандартов качества, особенно при высокой конкуренции на рынке.(17)

#### Антикризисная кадровая стратегия

Улучшение кадрового потенциала. Если финансовые прогнозы показывают убытки от основной деятельности, то продолжение функционирования бизнеса связано, как правило, со сменой управленческой команды. Управление персоналом предприятий анализируется в функциональных срезах: маркетинг, производство, финансы и кадры. Ответственность и полномочия делегируются руководителям структурных подразделений, выделяются центры ответственности учета затрат и прибылей. Коллектив активно включается в реорганизацию структуры предприятия.

На управление персоналом кризисного предприятия также влияют внешние (законодательное регулирование трудовых отношений, ситуация на рынке труда, активность профессиональных и общественных объединений) и внутренние (цели фирмы, организационная структура, стиль управления, условия труда, потенциал коллектива) факторы.

Антикризисная политика управления персоналом неплатежеспособного предприятия концентрируется на разработке главных принципов и приоритетов кадровой политики, планировании структуры и штата по назначению, резервам и перемещению, созданию и поддержке информационной базы о движении кадров, мотивации труда, формировании программы адаптации к изменениям, профориентации и переподготовки, методов оценки соответствия кадровой политики долгосрочной стратегии фирмы.

Для восстановления платежеспособности и выхода предприятия на нормальный режим работы, характерный для рентабельного и растущего

бизнеса, закрепления позиции предприятия на рынке руководитель должен располагать командой, способной подходить к работе творчески, профессионально, преломить негативно ситуацию за счет победы конструктивных сил над деструктивными силами.

Недооценка роли человеческого фактора в условиях экономического кризиса предприятий привела к потере высококвалифицированных кадров, «разбазариванию» стратегически важного имущества. По мере накопления капитала и опыта грамотными предпринимателями кризисные предприятия постепенно переходят в руки эффективных собственников, которые формируют молодые управленческие команды, владеющие современными рыночными инструментами принятия продуктивных решений.

Стратегия усиления кадрового потенциала предприятия. Первым действием, касающимся всех отделов, в особенности отделов маркетинга и сбыта, бухгалтерии и финансов, является подбор на вакантные должности специалистов, отвечающих требованиям времени. Смена руководства также необходима, если реализуются неадекватные текущим условиям и долгосрочной стратегии методы.

Повышение квалификации персонала, устранение дублирования, налаживание взаимодействия между подразделениями и цели оздоровления — главные звенья кадровой политики кризисного предприятия. Чтобы эффективно двигаться навстречу поставленной цели, руководитель должен координировать работу и побуждать людей ее выполнять.

В большинстве случаев наблюдаемый избыток персонала на кризисных предприятиях — одна из причин высоких издержек производства и непродуктивного управления кадрами.

Внедрение новых методов управления. Борьба за рынки вынуждает пересмотреть отношения к роли стратегического планирования, контроллинга и мониторинга. Бюджетирование возвращается на качественно новой основе, совершенствуется информационная база

управления за счет приобретения готовых баз данных и программных продуктов, используемых в различных аспектах деятельности (маркетинг, финансы, производство, кадры/ управление). Если программные продукты будут совместимы друг с другом, то появится возможность трансформации данных из разных форматов документов и подразделений. Антикризисная стратегия внедрения новых методов управления применялась для оздоровления текстильного, мебельного, фармацевтического предприятий, а также предприятия, занимающегося производством строительных материалов.

Реорганизация управления предприятием. На кризисных предприятиях возникает необходимость адаптации предприятия к потребностям «профильного бизнеса» и пересмотру целесообразности сохранения непрофильных процессов. Для этого разрабатывается новая организационная структура (введение новых функций, таких как финансовое планирование и контроль). Руководители подразделений (центров ответственности) должны приобрести соответствующие полномочия и ответственность за работу своего сектора. Для готовности адаптации к переменам в экономической обстановке необходимо внедрение новой культуры производства, ориентированной на рынок. Антикризисная стратегия реорганизации управления предприятием применялась для оздоровления предприятия, производящего резино-техническую продукцию.(18)

#### Антикризисная финансовая стратегия

Разработка финансовой стратегии выхода из кризиса должна находиться в полном согласии со стратегической задачей роста стоимости чистых активов (либо приведением ее в соответствие с прогнозом продаж), что, в конечном счете, ведет к максимизации рыночной стоимости бизнеса и поддержанию его инвестиционной привлекательности. Из-за сложностей и временного лага, связанных с привлечением внешних источников

финансирования, руководство на первых порах заинтересовано в оценке такого темпа роста, который можно поддерживать с помощью внутренних источников финансирования.

Разработка антикризисной финансовой стратегии предприятия нацелена на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач его деятельности. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, как оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (максимизация рыночной стоимости бизнеса), оптимизация структуры капитала и формирование инвестиционной привлекательности предприятия.

Стратегия повышения ликвидности активов. Направлена на рост стоимости чистых активов (собственного капитала) как необходимого условия соблюдения стратегического направления оздоровления: «финансовая реструктуризация — рост стоимости чистых активов при сокращении убытков и наращивании прибыли — достижение финансовых показателей, характеризующих рентабельный и растущий бизнес».

Многие предприятия до сих пор несут бремя расходов по содержанию не принадлежащего им имущества социально-культурного назначения. Поэтому для повышения ликвидности активов необходимо в первую очередь передать эти объекты на баланс местных органов власти, также провести ревизию неиспользованных (излишков) нематериальных и производственных активов. Для улучшения структуры оборотных активов необходимо взыскание просроченной дебиторской задолженности (возможна претензионная работа, обращение в арбитражный суд для признания должника банкротом, продажа долгов, переуступка прав и др.). Антикризисная стратегия повышения ликвидности активов была применена для оздоровления предприятия по производству резино-технической продукции.

Стратегия оптимизации структуры капитала. Направлена на достижение приемлемого соотношения долга и собственности, как правило, в общей сумме источников долгосрочного финансирования (что и достигается ростом стоимости чистых активов), минимизацию издержек на привлеченный капитал и, в конечном счете, рост рыночной стоимости бизнеса.

Проблема привлечения инвестиций, способных создать мощный импульс финансово-хозяйственного развития, актуальна для большинства предприятий. Рассматриваются такие варианты, как дополнительная эмиссия акций, выпуск облигаций, привлечение долгосрочных кредитов и займов, иностранного капитала, субсидий, дотаций, грантов от государства и иных фондов, а также использование лизинга как метода обновления основных средств.

Первый шаг на пути оптимизации структуры капитала — достижение роста стоимости чистых активов. Только после кропотливой и эффективной работы по «оздоровлению» имущества, придания ему статуса ресурсов, обещающих получение прибыли, в будущем, можно начинать рассмотрение вариантов привлечения дополнительных источников финансирования.

Антикризисная стратегия оптимизации структуры капитала применялась для оздоровления машиностроительного предприятия.

Стратегия улучшения системы учета и контроля издержек. Направлена на организацию системы управленческого учета в целях концентрации внимания руководства на выявление внутренних резервов, стратегическое и оперативное управление затратами и прибылью, рост конкурентоспособности.

Особого внимания заслуживает управление структурой затрат в части переменных и постоянных, силой воздействия производственного рычага, уровнем безубыточности и маржинальной безопасности (зоны финансовой прочности). Оптимизация учетной политики тесно связана с



совершенствованием финансового, налогового и управленческого учета, выявлением преимуществ калькулирования ограниченной себестоимости (на основе производственных и переменных затрат), повышения гибкости ценообразования и управления прибылью. Для адекватного отражения деятельности предприятия необходимо исправить имеющиеся бухгалтерские ошибки, повысить ответственность бухгалтеров за выполняемую работу и расширить их функции по аналитическому (управленческому) учету.

Стратегия оптимизации прибыли. Включает ужесточение контроля рентабельности продукции и стоимости операционных активов, использование возможностей ценовой политики (арбитражного ценообразования) и оптимизации ассортиментной политики. Стратегия преследует цель выявления добавленной стоимости, «спрятанной» внутри предприятия в возможных резервах подразделений (центров ответственности), способных увеличить свой вклад в покрытие постоянных затрат и получение желаемой прибыли.

Антикризисная стратегия оптимизации прибыли была применена для оздоровления предприятий фармацевтической промышленности.

В целом, многообразие антикризисных стратегий очень широко. В целом их можно представить в виде таблицы.

Таблица 2.1

Название подгруппы	Пример	(Продолжение таблицы 2.1)
<i>Стратегии возвращения позиций</i>	усиление позиций на рынке	Предполагают появление предприятия на прежнем рынке со своими товарами или услугами, не являющимися новинкой для данного рынка и также имеющимися у конкурентов

<i>Стратегии наступления</i>	развитие рынка	Предприятие расширяет сбыт своих товаров и (или) услуг в результате поиска и создания новых рынков сбыта.
<i>Стратегии импровизаций</i>	развитие продукта	Осуществляется посредством создания принципиально новых или модификации выпускаемых товаров, уже имеющихся на старых рынках
<i>Стратегии второго фронта</i>	стратегии диверсифицированного роста	Предполагает, что предприятие пытается выйти на новые рынки, для чего вводит в свой ассортимент новые товары. Также рискованная стратегия, она может потребовать больших инвестиций
<i>Стратегии обороны</i>	лидерство по издержкам, сбор урожая, сокращения расходов, ликвидация	Предполагают сложную ситуацию на рынках, требующую оптимизации ресурсов организации и адаптацию к новым условиям ведения коммерческой деятельности
<i>Стратегии капитуляции</i>	Ликвидация	Ликвидация хозяйствующего субъекта

Подводя итог рассмотрению стратегий, необходимо отметить, что при выборе антикризисной маркетинговой стратегии целесообразно концентрировать силы и средства на какой-то одной стратегии. В других функциональных подсистемах управления предприятием можно выбрать

более одной стратегии выхода из кризиса, так как они в некоторых случаях дополняют друг друга. Интегрирование маркетинговой стратегии с производственной стратегией, кадровой управленческой стратегией, финансовой стратегией позволяет определить стратегический план предприятия в условиях кризиса.

## ГЛАВА III. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ И ОБОСНОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ.

### 3.1. Усовершенствование механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.

Цель антикризисного управления на предприятии — анализ факторов возникновения кризисной ситуации, а также разработка и практическое внедрение комплексного экономического механизма антикризисного управления. Данный механизм заключается в сканировании внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения признаков приближения кризиса, оперативной оценки и анализа финансового состояния фирмы и выявления вероятности наступления ее несостоятельности (банкротства) и последующем внедрении экономических мер по преодолению кризисной для предприятия ситуации.

Накопленный опыт управления деятельностью предприятия в условиях кризиса показал реальную значимость разработки данного направления экономических исследований. Однако современные методы антикризисного управления требуют четкого реагирования и постоянной адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Постоянный процесс совершенствования и разработки экономического механизма антикризисного управления востребован предприятиями в современных условиях

К числу основных принципов организации антикризисного управления предприятием относятся:

- Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации. Финансовое равновесие организации очень изменчиво в динамике.

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

- Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

- Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Рассмотрим существующие механизмы антикризисного управления. В панель анализа входят механизмы проработанные Н.В. Якимкиной, профессором Ю.А. Лебедевым, Ланкиным В.Е.

Таблица 3.1.

Механизм	Подход	Плюсы	Минусы
Лебедева Ю.А,	Экономический	Четкая структура этапов, анализ всех сфер деятельности предприятия	Для ряда этапов механизма не поставлена четкая задача
Якимкиной Н.В.	Правовой	Конечным этапом является финансовое оздоровление организации	Рассматривает механизм с точки зрения этапов процедуры банкротства предприятия
Ланкин В.Е.	Управленческий	Конкретизирован вектор работы элементов механизма, четко представлены задачи на каждом конкретном этапе	Обобщенность элементов механизма

Стоит отметить, что все механизмы включают в себя комплексный процесс анализа предприятия во всех экономических направлениях деятельности организации.

По причине того что как такового механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса не существует, автором разработан вышеупомянутый механизм, представленный ниже.

Структура механизма:

- Комплексная оценка организации;
- Определение основных проблем;
- Разработка путей преодоления проблем;
- Оценка альтернатив;
- Выбор стратегии преодоления кризиса;
- Формирование экономического поведения;
- Реализация экономического поведения;
- Сбор результатов, оценка стратегии.



Рисунок 3.1 – Структура механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса

Источник: [разработано автором]

В тех случаях, когда предприятие уже находится в кризисном состоянии, наряду с экономической, применяется правовая компонента механизма антикризисного управления. К правовой компоненте механизма антикризисного управления относятся процедуры: наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства, мирового соглашения (этот аспект также обсуждается в вопросе «Финансовое состояние предприятия, его показатели. Процедуры его банкротства»).

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также эффективное его преодоление. Природа кризиса и причина его возникновения может быть довольно разнообразной, но непосредственная ответственность в его наступлении всегда ложится на руководство организации.

Данный механизм антикризисного управления заключается во внедрении системы диагностики организации и проведении мероприятий по оздоровлению организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния.

Значительным плюсом данной стратегии является цикличность оценки и реализации выбранных стратегий преодоления кризиса, а также корректировка или же изменение стратегии в случае ее неэффективности.

### 3.2. Общая характеристика организации.

Организация: ООО «Корпорация Агролес»

Вид экономической деятельности: сбыт, торговля.

Юридический адрес: 625048, г. Тюмень, ул. Минская, д. 9Б

Форма собственности: частная



ООО «КОРПОРАЦИЯ АГРОЛЕС» существует с 1996 года. Основным направлением деятельности компании является осуществление торговой деятельности, а именно оптовой и розничной продажи продукции деревообработки (клееных деревянных мебельных щитов, заготовок для лестниц, строганного погонажа), клеевой продукции, абразивных и лакокрасочных материалов, используемых в деревообработке и столярном производстве. Продажа и отпуск товара производится со склада.

Продукцию ООО «Корпорация Агролес», которая приносит непосредственный доход, можно подразделить на следующие группы:

- Строганный погонаж;
- Клееный Деревянный Щит (КДЩ);
- Продукция для бани и сауны;
- Клей, абразивы, Лако-красочные материалы (ЛКМ)

На предприятии действует линейно-функциональная структура управления. Основа линейно-функциональных систем управления – это рационализация процесса управления по основным функциям: производство, маркетинг, снабжение, сбыт, бухгалтерский учет, финансы, кадровая политика и т.д.



Рис. 3.2. - Организационная структура ООО «Корпорация Агролес».

Источник: [разработано автором]

Органом управления компании является генеральный директор. Она была назначена на должность советом акционеров компании и является учредителем и одним из акционеров компании. Генеральный директор без доверенности действует от имени организации, представляет ее интересы во всех предприятиях, учреждениях и т.д., выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, утверждает штат сотрудников, утверждает размеры премирования в пределах средств, учитываемых в себестоимости продукции согласно законодательству о налогообложении, обеспечивает зависимость заработной платы от результатов труда работников; издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников учреждения; принимает и увольняет работников, поощряет и принимает меры дисциплинарного взыскания; утверждает должностные инструкции работников; распоряжается имуществом компании в пределах своей компетенции; заключает от имени учреждения договоры, в том числе кредитные.

Основными структурными подразделениями компании являются отделы: Финансовый, Маркетинговый, Производственно-Коммерческий, а так же Административно-Хозяйственный отдел. Данные подразделения осуществляют весь комплекс организационных, контрольных, производственно-хозяйственных мероприятий по поддержанию функциональности и экономической эффективности компании.

Емкость рынка компании будет определена методом исследовательской панели.

Иногда его называют иногда называется «метод панели Нильсена». Для расчёта ёмкости рынка на основании панели продавцов, при использовании данной методики, имеем следующую формулу:

$$E = ( (V_{in} - V_{ik}) + Pr_i ) / K_n * 12/T * K_{общ}$$

где

$V_{in}$  – объём складских запасов на начало исследования;

$V_{ik}$  – объём складских запасов на конец периода исследования;

$Pr_i$  – объём продаж в магазине за период исследования;

$K_n$  – количество магазинов, входящих в панель;

$T$  – период за который собираются данные, выраженный в месяцах;

$K_{общ}$  – общее количество магазинов, торгующих исследуемым товаром.

$$E = ((11172 - 15265) + 61122000) / 1*1*12 = 684348000 \text{ руб}$$

Доля рынка по объемам равна отношению объема продаж компании к емкости рынка.

$$S = E / 100 * N$$

где

$S$  – доля рынка

$N$  – количество товара проданного компанией за год.

$E$  – емкость рынка

$$S = 684348000 \ / 100 * 61122000 = 4,18 \ %.$$

Таким образом доля ООО «Корпорация Агролес» на рынке строительных материалов из древесины составляет чуть более 4%.

3.3. Апробация механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.

#### 1. Комплексная оценка организации

Анализ внешней среды. На долю России приходится 22% мировых лесных ресурсов – 1,1 млрд га – 45% всей территории страны. Запасы древесины - 82 млрд кубометров, что превосходит суммарные запасы США

и Канады в 3,5 раза. Леса размещаются по территории страны неравномерно. В западной зоне (европейский север) сосредоточено 30% площади, покрытой лесом. В восточной зоне (Северный Урал, Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток) - 70% территории покрыто лесом - территории за исключением тундры и лесотундры. Первое место в лесозаготовке занимает европейский север (республика Коми и Карелия, Вологодская и Архангельская области) - 20%. Второе место занимает Восточно-Сибирский район (юг Иркутской области, Красноярского края). Урал занимает третье место (Свердловская и Пермская области) - 18%.

В отрасли работают более 22 тысяч предприятий. Общая численность занятых в отрасли свыше 1 млн человек. Доля в объеме ВВП – 3%. Отрасль характеризуется ярко выраженной сырьевой направленностью, обеспечивая ресурсной базой зарубежные лесопромышленные предприятия. В стране ежегодно заготавливается 180-190 млн кубометров леса. Как минимум, 10% от общего объема заготовок характеризуются как незаконные. Экспорт необработанной древесины в 2013 году составил свыше 120 млн. куб. В настоящее время, лесопромышленный сектор экономики переживает период серьезных преобразований. Здесь можно отметить ввод в действие новой редакции Лесного кодекса и подготовку целого комплекса сопутствующих нормативно-правовых актов; действия Правительства РФ по ужесточению таможенно-тарифной политики в сфере вывоза необработанной древесины; попытки региональных и федеральных властей стимулировать развитие глубокой переработки древесины внутри страны; активизацию в отрасли иностранных и непрофильных российских инвесторов.

Преимущества отрасли:

1. Богатая сырьевая база;
2. Дешевизна энергетических, трудовых и других видов ресурсов;
3. Возможность поддержания сравнительно низких цен на готовую продукцию;

4. Быстрое развитие внутреннего рынка продукции на основе древесного сырья.

Проблемы отрасли:

1. Неопределенность экономического климата;
2. Пробелы в законодательной базе;
3. Высокий уровень незаконного оборота древесины;
4. Истощение ресурсной базы на наиболее доступных территориях;
5. Слаборазвитая лесная инфраструктура;
6. Устаревшая производственная база;
7. Недостаток мощностей по глубокой переработке древесины;
8. Низкий уровень рентабельности большинства предприятий лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности;
9. Нехватка кредитных ресурсов и отсутствие интереса к отрасли со стороны кредитно-финансовых организаций;
10. Дефицит кадров.

ЛПК включает производства:

- Лесозаготовительное и лесопильное (в том числе первичную обработку древесины); деревообрабатывающее (выпуск фанеры, древесностружечных и древесноволокнистых плит, столярно-строительных изделий, мебели, деревянной тары);
- Целлюлозно-бумажное (в том числе выработку бумаги и картона);
- Гидролизное и лесохимическое;
- Производство техники и оборудования для ЛПК. [28]

В девяностых годах прошлого века государство практически полностью устранилось от решения самой болезненной для общества проблемы - жилищной. Последствия этого мы наблюдаем и сегодня. В 2000

году было сдано в эксплуатацию всего-навсего 30 млн кв.м - по 20 сантиметров на душу населения. В новом веке строительный комплекс, по мнению его руководителей, сумел восстановиться и начал набирать обороты. Реализация Нацпроекта "Доступное и комфортное жилье - гражданам России" дала необходимый импульс для поиска разумного выхода из сложившейся ситуации, позволила увидеть стратегическую перспективу достижения поставленных целей.

Жилой фонд насчитывает сейчас примерно 3 млрд кв. м. За период с 2008 по 2025 год надо ввести не менее 2 млрд кв. м жилья, к 2015 г. обеспечить 1 кв. м на душу населения и в дальнейшем не опускать эту планку. Мониторинг реализации нацпроекта показал, что в 2006 г. сдано жилья на 15% больше, чем в 2005 г., но по экспертным оценкам, до 90% ввода достается всего 14% высокообеспеченных семей. Поэтому необходимо серьезнейшим образом думать уже о доступности собственного или наемного комфортного жилья для семей всех социальных групп.

И именно в этих условиях Программа массового малоэтажного строительства становится весьма перспективной и приобретает большой потенциал. Во всех развитых странах подавляющее большинство людей проживают в таунхаусах, коттеджах, малоэтажных домах. В монолитных высотках в основном работают - в них располагаются административно-офисные центры.

Россия довольно долгое время шла вразрез с мировыми тенденциями, форсируя строительство панельных и монолитных многоэтажек. Между тем, у малоэтажной застройки очевиден ряд преимуществ: благоприятная экологическая обстановка, обеспечение необходимой инфраструктурой - одновременно с возведением жилых домов строится необходимое количество детских садов, школ, поликлиник, торговых центров; единая архитектурная концепция; психологический комфорт для жителей.

Производство деревообработки, реализуемую ООО "Корпорация Агролес", можно в полной мере отнести к строительно-отделочным материалам, поэтому сильное влияние на уровень продаж оказывает ситуация в строительном секторе экономики, в частности, в сфере малоэтажного и индивидуального жилого строительства, где материалы из древесины особенно популярны.

В последнее время, в связи с ухудшением экологии, чрезмерно урбанизированным стилем жизни у многих людей все чаще возникает потребность отвлечься, отдохнуть от городской суеты, которая проявляется в стремлении жить за городом, либо проводить свободное время на дачах, загородных клубах и базах отдыха, построенных в традициях старинной деревянной архитектуры из натуральных экологичных материалов, в частности из древесины.

Также Правительством и органами местной власти продвигаются и поддерживаются различные национальные проекты доступного жилья, в том числе загородные (пригородные) поселки малоэтажного строительства (коттеджи, таунхаусы). В Тюмени яркими примерами таких проектов являются коттеджный поселок "Комарово" и поселок для молодых семей "Молодежный".

Кроме этого выделяется большое количество земельных участков под индивидуальное жилищное строительство в окрестностях Тюмени.

Другим направлением загородного строительства являются дачи, которые все чаще используются для сезонного (летнего) проживания вне города. Современные дачные участки представляют собой уже не огороды с небольшими домиками и сарайчиками, сегодня люди предпочитают строить целые дачные комплексы, которые включают в себя достаточно большие, серьезные дома, с хорошим комфортом и отделкой натуральными материалами, бани, гаражи, беседки, хозяйственные постройки.

Анализ факторов внешней среды дает возможность выявить особенности социально – экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое или косвенное воздействие на организацию.

Факторы внешнего окружения предприятия подразделяются на среду прямого и косвенного воздействия.

а) среда прямого воздействия включает следующие факторы:

- Поставщики;
- Конкуренты;
- Потребители;
- Законы и государственные органы. [30, 3]

Рассмотрим в отдельности каждый из этих факторов по отношению к ООО «Корпорация Агролес».

Поставщики. На любом, в особенности торговом предприятии для анализа очень важна степень зависимости от поставщиков, обеспечивающих поставку продукции. Всего у компании 22 поставщика, основными из которых являются ООО «Главлес», ООО «Сиблес» и Погонажторг, совокупный объем поставляемой продукции этих поставщиков составляет 50% всей поставляемой продукции.

Конкуренты. Для любого предприятия очень важно следить за конкурентоспособностью его продукции по отношению к продукции конкурентов, наличием конкурентного преимущества выпускаемой продукции.

В качестве конкурентов ООО «Корпорация Агролес» можно рассматривать наиболее крупные компании занимающиеся реализации лесопродукции такие как: ОАО «Сибирев и Партнеры», ОАО «Все из дерева», ОАО «Табыш», ОАО «Дерево 72», однако «Агролес» является



единственной крупной компанией в ассортименте которой имеется клееная деревянная продукция.

По отношению к продукции других компаний конкурентное преимущество при реализации продукции обусловлено следующими факторами:

- Клееная деревянная продукция и продукция для лестниц высших сортов, по доступным ценам.
- Погонаж высших сортов по доступным ценам;
- Продукция из редких сортов дерева.

Так же для стимулирования продвижения товаров на рынок применяется гибкая система скидок.

Потребители. Основными потребителями, с которыми предприятие взаимодействует на внешнем рынке являются физические лица – владельцы загородных домов, бань, саун; компании и мастера по изготовлению мебели, ремонтные бригады, строители частных домов и бань, а так же компании перепродавцы.

В разное время года структура продаж меняется в связи с такими факторами как тенденция строительства загородных домов и дач в летние месяцы, но к любому клиенту компания относится трепетны и старается показать высший уровень сервиса.

Законы и государственные органы. Влияние данного фактора на компанию очень велико, так как учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Законами, Указами и распоряжениями Президента, постановлениями и распоряжениями Совета Федерации, нормативными актами.

б) среда косвенного воздействия включает следующие факторы:

- состояние экономики и рынка, тенденции развития;

- система государственного регулирования;

Состояние экономики и отрасли, тенденции развития. Состояние экономической среды имеет первостепенное значение для деятельности предприятия. Необходимо постоянно оценивать и контролировать такие факторы экономического развития, как темпы инфляции, уровень занятости, курсы валют и многое другое. Важно умение предугадать развитие экономики, ее рост, спад. Ведь спад в экономике ведет к снижению платежеспособности потребителей, что ведет к необходимости сокращать объемы производства и наоборот.

Анализ внутренней среды.

Для анализа факторов внутренней среды необходимо обратиться к анализу показателей деятельности фирмы за прошедшие 2013-2015 годы.

На Рис. 2.2, 2.3, 2.4 показано, как распределялась выручка по бизнес-единицам за прошедшие годы.

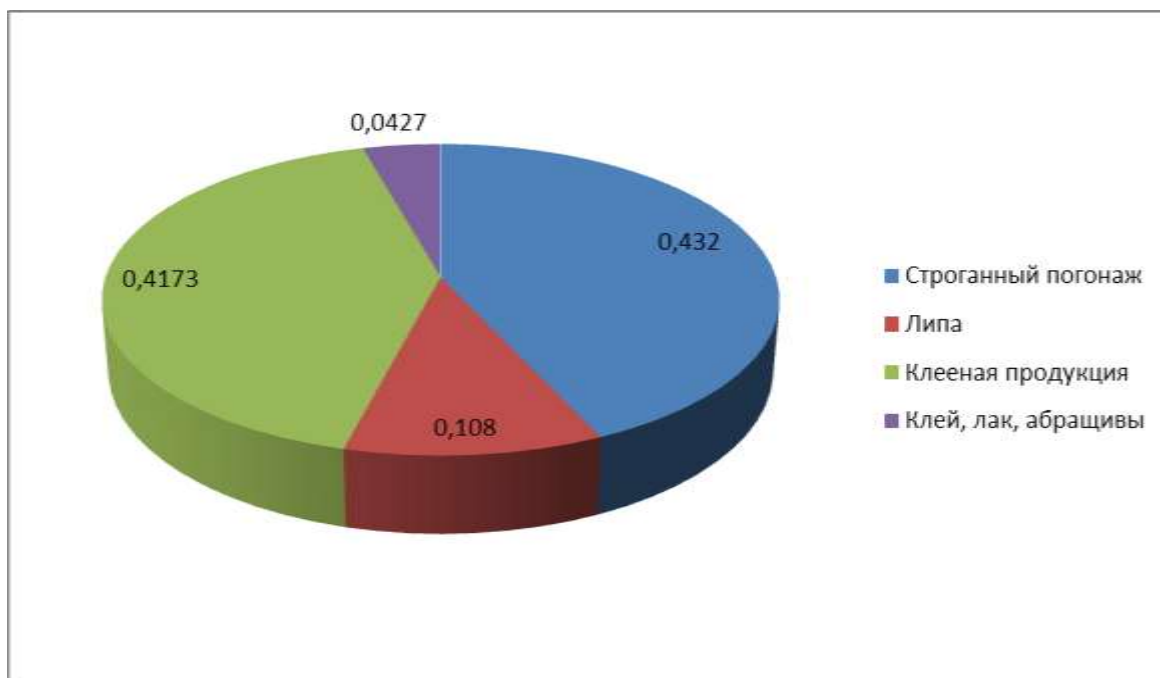


Рис. 3.3 - Структура продаж по бизнес единицам за 2013 г.

Источник: [разработано автором]

Из данной структуры мы можем определить что в 2013 году наибольшая доля выручки по бизнес единицам выпала на строганный погонаж

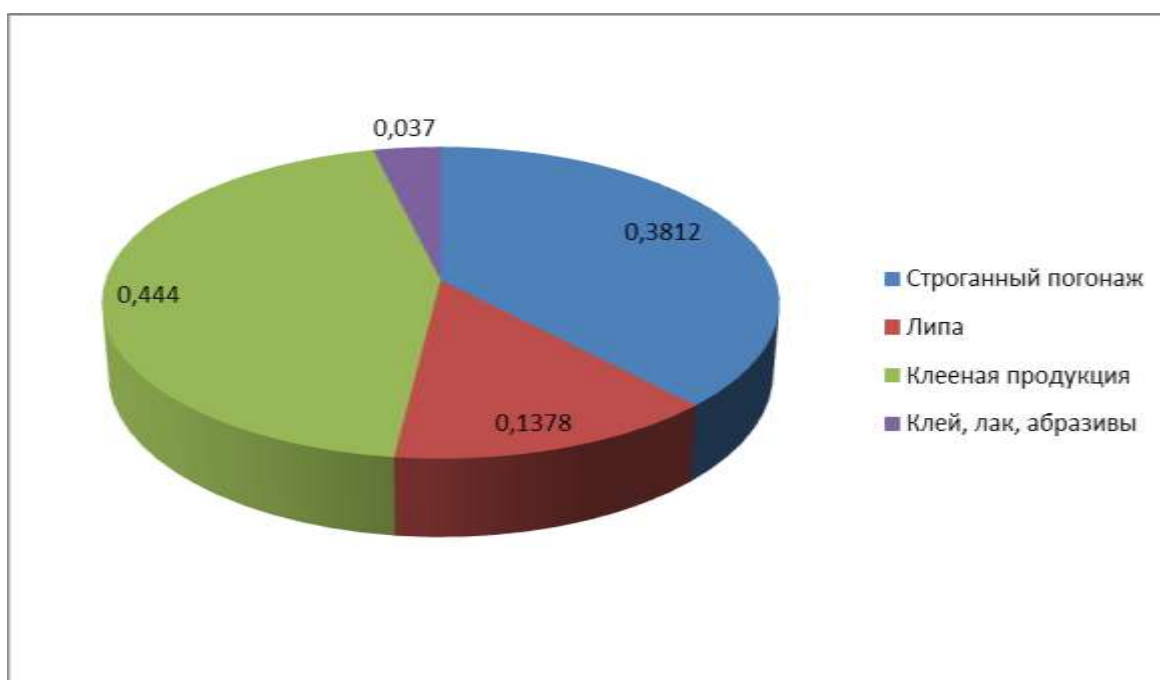


Рис. 3.4 - Структура продаж по бизнес единицам за 2014 г.

Источник: [разработано автором]

В 2014 же году мы видим несколько иную картину: лидирующее место по выручке теперь занимает клееная продукция. Уроверь продаж клея,лака и липы остается на прежнем уровне.

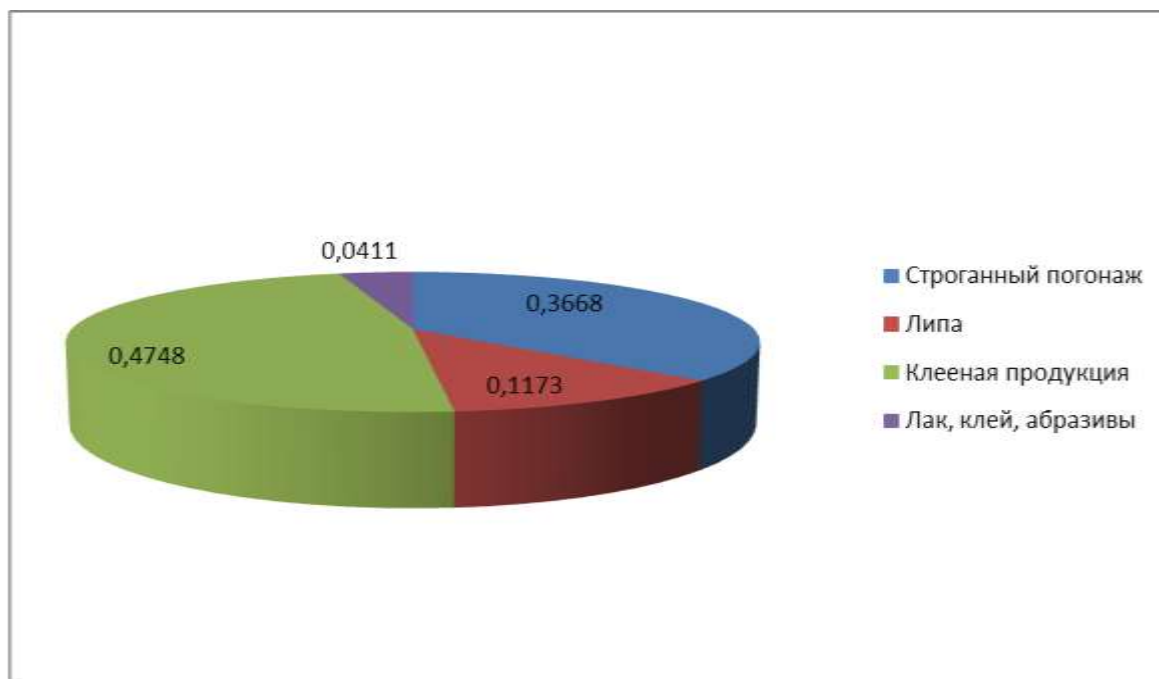


Рис. 3.5 - Структура продаж по бизнес единицам за 2015 г.  
 Источник: [разработано автором]

Из приведенных диаграмм видно, что структура продаж по бизнес-единицам практически не изменилась, основные тенденции сохраняются. На повышение доли клееной продукции в структуре выручки, возможно, повлиял вывод нами нового продукта - клееной продукции из берёзы. Строганный погонаж как составляющая структуры продаж имеет тенденцию падения, что объясняется повышенным интересом покупателей к клееной продукции, сумма продаж по годам же различается незначительно.

Следующим этапом анализа рассмотрим изменения по товарным запасам и объемам продаж. Они представлены в таблице 2.1. и таблице 2.2.

Таблица 2.1

Объем продаж в натуральном и денежном выражении

Месяц	м3			тыс. руб.		
	2013г.	2014г.	2015г.	2013г.	2014г.	2015г.
январь	81,111	69,093	77,468	2 234,93	2 982,85	3 475,50
февраль	87,328	88,644	85,573	3 155,32	3 756,78	3 809,13
март	120,935	102,580	110,819	4 749,87	4 196,22	4 729,59
апрель	116,861	96,914	144,649	4 383,95	4 310,09	5 764,82

(Продолжение таблицы 2.1.)

май	134,671	124,476	123,160	5 009,28	5 295,57	5 253,24
июнь	142,794	142,893	152,923	5 299,74	6 080,93	6 188,10
июль	157,984	148,068	150,499	5 677,59	6 654,25	6 584,48
август	166,375	184,177	158,680	6 556,24	7 856,75	6 573,06
сентябрь	146,195	136,270	118,249	5 842,77	6 003,91	5 080,29
октябрь	119,252	117,142	109,223	4 569,60	5 170,06	4 930,04
ноябрь	107,885	127,240	95,953	4 399,24	5 569,29	4 262,82
декабрь	123,888	89,805	94,270	5 402,41	4 105,32	4 470,99

Источник: [разработано автором].

При анализе данной таблицы хочется отметить, что имеют место существенные различия между соотношением объемов продаж в натуральном и денежном выражении, также можно отметить рост в 2014 и 2015 году доли продаж в денежном выражении и упадок в натуральном. Это объясняется большим покупательским спросом на товары более высокого качества и изделия из редких пород дерева в 2014 и 2015 гг. Общий объем продаж начал повышаться в 2014 году, это объясняется началом крупной маркетинговой компании ЗАО «Агролес», которая принесла свои результаты.

Таблица 3.2.

Товарный запас в денежном и натуральном выражении

Месяц	м3			тыс. руб.		
	2013г.	2014г.	2015г.	2013г.	2014г.	2015г.
январь	216,678	216,567	282,029	8 261,41	8 261,41	11 172,44
февраль	240,035	242,508	341,014	9 130,40	9 326,20	13 724,28
март	233,727	233,500	321,958	9 621,86	9 621,86	12 938,14
апрель	266,707	266,533	326,855	10 438,03	10 438,04	13 433,80
май	312,984	312,865	336,257	11 709,26	11 709,26	13 853,66
июнь	330,121	330,012	338,806	12 972,43	12 972,43	14 337,01
июль	289,965	289,915	394,213	11 287,30	11 287,30	16 549,02
август	283,126	282,802	300,469	11 369,63	11 369,63	13 255,49
сентябрь	296,657	296,537	236,069	12 008,28	12 006,28	10 552,45

(Продолжение таблицы 3.2)

октябрь	240,527	240,154	344,360	10 495,02	10 495,02	15 338,06
ноябрь	305,585	305,303	350,065	13 112,61	13 112,61	15 253,94
декабрь	301,200	317,963	355,510	12 958,62	13 323,23	15 265,21

Источник: [разработано автором]

При анализе таблице товарного запаса было выявлено резкое увеличение товарного запаса в 2015 году. Как упоминалось выше в 2014 году успешно стартовала рекламная компания ЗАО «Агролес» что привело к увеличению продаж, в определенные месяцы отдельные виды товаров в линейке ассортимента были полностью проданы, что привело к упущенной прибыли. При составлении плана поставок на 2015 год, финансовым отделом компании было учтен рост спроса на продукцию и план поставок был скорректирован таким образом, чтобы недостач не было.

На основании данных таблиц 1 и 2 можно рассчитать можно рассчитать следующие показатели:

1. Средний товарный запас (ТЗ<sub>ср</sub>) рассчитывается по следующей формуле:

$$ТЗ_{ср} = (ТЗ_1/2 + ТЗ_2 + ТЗ_3 + \dots + ТЗ_n/2) / n - 1 ,$$

где

ТЗ<sub>1</sub>, ТЗ<sub>2</sub>, ... ТЗ<sub>n</sub> - величина товарного запаса на отдельные даты

n - количество дат в периоде.

2. Оборачиваемость в днях (ОБ<sub>дн</sub>) по формуле:

$$ОБ_{дн} = ТЗ_{ср} \times t / V_{прод} ,$$

где

t - количество дней в периоде (принимается 360);

V<sub>прод</sub> - объём продаж за период.

3. Оборачиваемость в разгах (ОБ<sub>раз</sub>) по формуле:

$$(ОБ_{раз}) = t / ОБ_{дн}$$

Расчётные показатели среднего товарного запаса и оборачиваемости представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Показатели	2013 год	2014 год	2015
Средний товарный запас (ТЗ <sub>ср</sub> ), куб.м	254,583	277,384	326,221
Средний товарный запас (ТЗ <sub>ср</sub> ), тыс. руб.	11115,40	11154,44	13809,31
Оборачиваемость (ОБ <sub>дн</sub> ), дней	82,76	68,50	58,92
Оборачиваемость(ОБ <sub>раз</sub> ), раз	4,35	5,26	6,02
Оборачиваемость при планируемом V <sub>прод.</sub> , дней	48,85		
Оборачиваемость при планируемом V <sub>прод.</sub> , раз	7,37прп		

Источник: [Разработано автором]

На основании приведенных расчётов можно сделать следующие выводы:

1. Одной из причин столь существенного увеличения объёмов продаж (на 21%) явилось ускорение периода оборачиваемости. Причиной данного факта может быть повышенный спрос на продукцию деревообработки, обусловленный, возможно, дефицитом лесопродукции, вызванный многочисленными лесными пожарами в 2013 году.

2. Вторым фактором повышения объёмов продаж стало смещение покупательского спроса в сторону более дорогих товаров, что видно из табл. 1 (средняя цена 1 куб. м проданной продукции увеличилась на 14% по сравнению с 2013 годом, при неизменных отпускных ценах).

Анализ основных технико-экономических показателей.

Далее в таблице 3.4. приведем и проанализируем экономические показатели работы предприятия по коммерческой деятельности.

Таблица 3.4.

Показатель	Единица измерения	2013 Год	2014 год	2015 Год
Выручка от реализации продукции	тыс. р.	3420	2205	4362
Себестоимость продаж:	тыс. р.	2926	1616	3331
Валловая прибыль	тыс. р.	496	589	1031
Чистая прибыль	тыс. р.	3920	4480	4920
Себестоимость реализованной продукции	млн. р.	56,6	63,1	53,9
Доля материальных затрат в с/с товарной продукции	%	26,7	25,2	29,9
Прибыль от реализации продукции	млн. р.	6	3,5	1,7
Уровень рентабельности продаж	%	6,34	9,5	3,21
Средства организации на отчетную дату, в том числе:	млн. р.	2982	3033	2627
-внеоборотные активы	т. р.	626	609	594
-оборотные активы	т.р.	982	705	680

Источник: [Разработано автором]

Из приведенных показателей видно, что выручка от реализованной продукции существенно снизилась в 2014 году по сравнению с 2013, но в 2015 году увеличилась на 48%, в целом динамика положительная на отчетном периоде отмечен рост 20%. Подобная динамика отразилась и на показателях себестоимости продаж..

Уровень рентабельности продаж в 2015 году составил 3,21 %, это обусловлено тем, что в 2015 году существенно повысился уровень товарного запаса и не столь существенно вырос сам уровень продаж.



Доля материальных затрат также на всем отчетном периоде растет в связи с тем что в 2013 году в составе ЗАО «Агролес» появилось новое структурное подразделение – маркетинговый отдел и затраты организации на маркетинг существенно увеличились что привело к большей доли затрат предприятия, это сказалось и на ценообразовании.

Анализ прибыли и рентабельности. Как экономическая категория прибыль является одной из основных форм денежных накоплений, создаваемых в отраслях экономики. Финансы, цены, себестоимость и другие экономические рычаги прямо или косвенно связаны с прибылью.

Прибыль – один из основополагающих элементов хозяйственной деятельности предприятий. Она предопределяет финансовое положение предприятий, уровень удовлетворения личных и общественных потребностей работников, гарантирует полноту и своевременность выполнения обязательств перед финансово-кредитной системой и характеризует эффективность производства.

Структура затрат на коммерцию в ЗАО «Агролес» в 2013 году выглядела следующим образом:

- материальные затраты - 67,0 %, что на 0,5 % ниже уровня прошлого года;
- расходы на оплату труда (с учетом начислений) – 27,3% (рост к соответствующему периоду базового года 2,2 процентных пункта);
- амортизация основных средств – 2,4% (снижение к соответствующему периоду базового года 0,7 процентных пункта);
- прочие затраты – 3,4% (снижение к соответствующему периоду базового года 0,6 процентных пункта).

Коэффициент текущей ликвидности (К1) в 2013 году составил 1,05, а коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) - 0,05, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами

$(K_3)=0,7$  и удовлетворяет норме так как меньше нормативного значения (0,85).

## 2. Определение основных проблем

В целях определения основных проблем организации проведем SWOT анализ.

### SWOT-анализ ООО «Корпорация Агролес»

#### Сильные стороны:

- наличие качественных продуктов, пользующихся регулярным спросом;
- поддержание достаточно широкого ассортимента;
- регулярный вывод на рынок новых продуктов;
- налаженные рынки сбыта продукции;
- приемлемый уровень рентабельности;
- хорошая репутация фирмы среди клиентов и поставщиков;
- сформирована концентрированная группа клиентов и поставщиков, растет доля постоянных клиентов;
- проверенный временем менеджмент.

#### Слабые стороны:

- довольно слабая система распределения и продвижения;
- недостаток в квалифицированном персонале, пожилой возраст большинства работников фирмы (пенсионный, предпенсионный), и как следствие повышенная сопротивляемость коллектива к нововведениям;
- невозможность финансировать стратегические изменения за счет собственного капитала;
- отсутствие налаженной системы автономной оценки эффективности по товарным группам, поставщикам, клиентами конкурентам.

#### Угрозы:

- наряду с огромными запасами сырья в России, происходит быстрое истощение легкодоступных и уже разрабатываемых лесных запасов, в связи с бесконтрольными вырубками и лесными пожарами, кроме того ведётся слабая работа по восстановлению лесных запасов страны, поэтому вскоре добыча сырья может подорожать;

- заключение таможенного союза с Казахстаном и Белоруссией, вступление России в ШОС приводят к увеличению вывоза древесины в зарубежные страны, что влечет рост цен на сырье на внутреннем рынке;

- значительное (примерно на 15%) резкое поднятие цены на электроэнергию ведет к существенному повышению затрат на производство продукции деревообработки, которое является достаточно энергоемким;

- резкое подорожание с начала года цен на ГСМ ведет к росту транспортной составляющей стоимости продукции;

Наряду с вышперечисленным, в связи с быстрым развитием научно-технического прогресса и технологий усиливается конкуренция со стороны товаров - субститутов (заменителей), которые зачастую проще и дешевле в производстве и использовании.

В связи с большой экономической привлекательностью Тюменского региона и Урала существует большой риск прихода в эти регионы довольно сильных конкурентов в лице крупных сетевых федеральных и иностранных компаний, занимающихся в том числе и торговлей лесопродукцией схожего ассортимента, которые неизбежно захватят определенную долю рынка.

Появление новых конкурентов в лице региональных производителей.

Возможности:

- тенденции дизайна и моды отделки помещений в последнее время все чаще идут в сторону натуральных материалов;

- культурные, социальные факторы так же способствуют повышению спроса на натуральные материалы;

- разработка государственных программ по поддержке строительства доступного индивидуального жилья;

- Рынок развивается, есть возможности развития;

- Рынок строительных материалов обширен, есть возможности расширения рынка и захват новых.

В соответствии с приведенным анализом можно выявить ряд проблем ООО «Корпорация Агролес»

- Удовлетворительная эффективность системы сбыта;

- Необходимость в получении заемных средств для реализации стратегических изменений

- Удовлетворительное расположение основного склада

- Удовлетворительный имидж компании

### 3. Разработка путей преодоления проблем

Проведенный анализ планирования в ООО «Корпорация Агролес» показал что на предприятии используется т.н. стратегия лидерства по издержкам.

Используя такую стратегию, чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Обычно этот тип стратегии понятен абсолютно всем служащим компании.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает:

1. Использование современного оборудования, чтобы достичь максимальной автоматизации процессов. Соответственно, компания старающаяся стать лидером по издержкам нуждается в как можно более качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше.

2. Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка.

3. Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам, компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки.

4. Нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как присутствует возможность того, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным для них. А по тому, надо понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкокачественной продукции, и даже не являются синонимом дешевой продукции. Никто не мешает при должном позиционировании продавать товары по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль.

5. Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. [36, с. 88]

Стратегия лидерства по издержкам является типом функциональных стратегий и как все стратегии не лишена минусов.

Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже. Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как: сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, рациональным считаю переход от функциональной «стратегии лидерства по издержкам» к «стратегии концентрированного роста».

Стратегия концентрированного роста имеет четыре подтипа стратегии: стратегия развития рынка, стратегия развития продукта, стратегия усиления позиций на рынке.

Известно, что различные организации могут разрабатывать столько отдельных функциональных стратегий, сколько считают нужным. Каких-то жестких общих правил или ограничений на этот счет не существует. При этом простой анализ показывает, что многообразие функциональных стратегий задается огромным многообразием конкретного функционального различия деятельности в различных организациях. [11, с. 102]

## 1. Оценка альтернатив.

Для ООО «Корпорация Агролес» наиболее подходит «стратегия развития рынка» а так же «стратегия усиления позиций на рынке».

Стратегия развития рынка.

Этот подтип стратегии концентрированного роста направлен на уже имеющийся продукт и занимается поиском новых рынков сбыта, а также развитием системы продаж и поисков чего-то нового в политике сбыта.

Для того чтобы успешно реализовать эту стратегию, можно:

- Осваивать появляющиеся сегменты рынка, то есть другие отрасли, которые связаны с вашей;
- Расширять географию, открывать филиалы;
- Искать дополнительные пути сбыта. [27, с. 251]

Для реализации данной стратегии мы выберем вариант расширения компании и для этого мы рассчитаем стоимость открытия дополнительного склада-магазина компании.

Общая площадь действующего склада составляет 430 кв. м. Вычитаем из этого свободную площадь необходимую по требованиям пожарной безопасности и на технологические нужды. Остается полезная площадь 280 кв. м, из которых с учётом коэффициента эффективности (принимая его равным 0,8) остаётся примерно 230 кв. м. При этой величине у нас практически нет возможности увеличить объём товарных запасов

Открытие дополнительного склада в другой части города позволит не только повысить уровень продаж, но расширить охват рынка компанией в г. Тюмени и ближайшем окружении.

Чтобы оценить эффективность такого решения, произведём расчёт точки безубыточности, то есть рассчитать, на какой объём продаж (в натуральном выражении) должна выйти компания, чтобы обеспечить покрытие затрат на проведение данного мероприятия.

Расчет производим по формуле:

$$q(\text{ред} - v_{\text{сед}}) = FC$$

где

q - объём продаж продукта в ТБ в натуральном выражении;

ред - стоимость единицы продукта;

v<sub>сед</sub> - переменные расходы на единицу продукта;

FC - постоянные расходы.

Исходные данные и результаты расчётов представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5

Разовые затраты на открытие склада, руб.	300 000,00
Ежемесячные постоянные затраты на новый склад (FC <sub>еж.</sub> ), руб.	200 000,00
Текущие постоянные затраты, руб.	7 333 877,00
Перем. расходы на единицу (v <sub>сед</sub> ) = цена закупа (0,65* ред), руб./м <sup>3</sup>	23 328,50
Средняя стоимость единицы продукта (ред), руб./м <sup>3</sup>	35 890,00
Точка безубыточности, м <sup>3</sup>	798,78
Ежемесячные постоянные затраты на новый склад (FC <sub>еж.</sub> ), руб.	200 000,00

Источник: [Разработано автором]

Из расчётов видно, что точка безубыточности, достигается при суммарном объёме продаж обоих складов 798,78 куб.м продукции, при средней стоимости единицы продукции в 35890,руб./куб. м. Следовательно

наша основная цель это выйти на суммарный объем продаж по обеим точкам 28668214,2 руб.

Расчет окупаемости второго склада и дисконтированного дохода.

Для расчета окупаемости мер по совершенствованию стратегического планирования ООО «Корпорация Агролес» нам необходимо сформировать смету расходов, рассчитать необходимый уровень доходов и рассчитать дисконтированный доход

Смета расходов представлена в таблице.

Таблица 3.6.

№:	Наименование:	Количество (шт)^	Стоимость (руб:	Поставщик:
1.	Компьютер HP Povilion Принтер HP Officejet Pro 8100	2	17000	ООО «Арсенал +»
		1	4000	
2.	Кулер Aqua Well 108-L	1	6500	ООО «Кристалл»
3.	Electrolux EACS-07HF/N3	1	14000	ООО «Русклимат»
4.	Шкафчики для одежды LE-41\ls41	1	7890	ЗАО «Железная мебель»
5.	Комлект мебели «Этюд»:			ОАО «Офис 2000»
	Стол+тумба	2	8300	
	Шкаф офисный	2	6500	
	Стул «Рио»	4	700	
	Кресло «Пилот»	2	6000	
	Диван 3-х местный «Аура»	1	13400	
6.	Тележка гидравлическая ДВА 20 RU	1	5000	ООО «ТураУралГидравлика»
	Металлические полочные стеллажи	10	7000	
7.	Крышная установка рекламная с подсветкой	1	25000	ОАО «РА Актив»
	Итого:		220602	

Источник: [Разработано автором]



Для введения в эксплуатацию дополнительного склада-магазина разработан стратегический план сроком на 10 недель. Стратегический план включает в себя 20 этапов, имеются четкие сроки по неделям и дням. Так же распределены зоны ответственности за отдельные этапы между руководствующими структурами и компаниями-поставщиками по каждому из процессов.

Для наглядности плана была разработана диаграмма Ганта, представленная в Приложении 2.

Также необходимо формирование товарного запаса на новом складе-магазине. Возьмем средний показатель товарного запаса за месяц в 2015 году 13809000 руб.

Итоговый объем инвестиций, с учетом товарного запаса, подготовки склада-магазина и оплаты арендной платы за 3 месяца составит: 14269602 руб. Округлим эту сумму до 14270000.

При соблюдении всех норм и сроков ввода склада в эксплуатацию мы ожидаем выйти на ожидаемый уровень доходов спустя 6 месяцев с начала работы нового склада-магазина.

Расчет ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования будет определена экспертным методом.

При определении ставки дисконтирования ( $R_e$ ) важно учесть:

- Собственные средства в процентах ( $C/c$ )
- Плату за риск ( $P$ )
- Уровень инфляции ( $I$ )
- Желаемую рентабельность ( $R$ )

$$R_e = C/c + P + I + R = 25 + 15 + 8 + 9 = 57\%$$

Расчет окупаемости проекта.

Формула дисконтирования:

$$PV = FV * 1 / (1+i)^n;$$

где

PV - приведенная к настоящему времени ценность выгод или издержек;

FV - будущая ценность выгод или издержек;

i - ставка процента или коэффициент дисконтирования в текущем или реальном выражении;

n - число лет или срок службы проекта. [40, с. 147]

Таблица 3.7.

Период	0	1год	2год	3год
Денежный поток	14270000	7000000	12000000	14000000
Дисконтированный денежный поток	(14270000)	3150000	6600000	7700000
Ставка дисконта - 57%				
Накопленный дисконтированный доход	-14270000	- 11120000	-4520000	3180000

Источник: [Разработано автором]

Исходя из произведенных расчетов, срок окупаемости проекта при текущем уровне инфляции и рентабельности составит 3,4 года. Чистый дисконтированный доход составит 3180000.

Так же результатом введенных мер станет увеличение доли рынка компании. Для определения доли рынка необходимо определить емкость рынка.

При ввода в эксплуатацию нового склада-магазина в течении года компания должна увеличить долю рынка до 8%. Существующий склад находится по адресу: г. Тюмень, ул. Тимофея Чаркого 6. Географически это находится в районе ММС г. Тюмени. Это промышленная зона города с множеством заводов, фабрик, складов и тп, что является не самым

привлекательным районов с точки зрения расположения относительно центра города и клиентоориентированности.

Местоположение является одним из важнейших факторов конкурентоспособности предприятия.

Оптимальным местом размещения нового склада предлагаю помещение по адресу: г. Тюмень, ул. 30 лет Победы 36.

Это помещение обладает всем необходимым для деятельности компании: теплый склад, офисное помещение, антресольный этаж с лифтом, закрытый двор и зона для паркинга клиентов.

#### Стратегия усиления позиций на рынке

Эта стратегия работает с продуктом, который уже существует на конкретном рынке. Риск в этом случае, по сравнению с остальными типами стратегий, самый низкий: все, с чем нужно работать, уже хорошо проработано. Но эта стратегия предполагает вложения значительных усилий в маркетинг. Этот метод по большому счету направлен на заметное увеличение объемов продаж.

Подходящие условия для успешного применения стратегии усиления позиций на рынке:

- активно развивающийся и многообещающий рынок;
- положительная репутация предприятия;
- умеренная, а лучше слабая конкуренция.

Можно применять такие методы как:

- изменение в сторону увеличения (экономия привлечет покупателя) или уменьшения (покупателей будет чаще приобретать товар) объемов упаковки;
- рекламирование товара с большей интенсивностью (проведение различных акций и т.п.);
- гибкий подход к ценовой политике;

- создание совместных с конкурентами предприятий или выкуп компаний;
- концентрация на наиболее конкурентоспособных отраслях рынка;
- создание системы поощрения самых активных продавцов товара;
- воздействие через органы власти на конкурирующие организации;
- совершенствовани социального имиджа компании. [34]

В рамках этой стратегии необходимо совершенствование социального имиджа компании.

Социальный имидж организации - представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д, содействие конкретным лицам.

Общественное мнение - это совокупность представлений, оценок и суждений здравого смысла, разделяемых большинством населения либо его частью. Все усилия, направленные на формирование общественного мнения, образуют определенные (чаще всего положительные) оценки, суждения, представления об организации, настроения, то есть, создают и поддерживают организационный имидж.

Отношение общественности к организации может быть опосредовано уже сформировавшимся отношением к системе, в которую включена организация как составляющая. Так, например, представление о конкретном банке неизменно включает представление о банковской системе в целом и оценку ее деятельности. Данная опосредованность может оказывать как

положительное влияние на имидж конкретной организации, так и отрицательное.

Таким образом, прослеживается четкая взаимосвязь компонента общего имиджа организации с компонентом «социальный имидж» организации.

Из этого можно выделить цели «социального имиджа»:

1. Воздействие на внешнюю среду организации:

- Потребители;
- Поставщики;
- Администрация города (региона и т.д.).

2. Формирование внутреннего климата организации;

- Построение культуры организации;
- Повышение имиджа персонала.

3. Увеличение конкурентоспособности организации:

- Через положительное отношение общественности (увеличение спроса). [28]

Вывод: Социальный имидж организации имеет основную роль в создании общего имиджа организации т.к. взаимодействует с внешней средой и создается путем работы со всеми компонентами общего имиджа. Мнение общественности, будь оно позитивным, соответственно повышает оценку имиджа организации в других компонентах и, если оно негативное, соответственно «снижает» все характеристики организации.

Итак, имидж организации обладает относительной стабильностью.

Требуется длительное время и большие усилия, чтобы изменить представления людей, так как человек всегда идёт по пути достижения максимальной внутренней согласованности. Поэтому очень важно, чтобы

каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае, массовое сознание, в силу определенных стереотипов, наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

Так же стоит заметить, что осязаемый результат воздействия имиджа на общественное мнение виден через довольно значительный промежуток времени.

Имидж организации есть целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основании хранящейся в памяти информации о различных сторонах ее деятельности. Осуществляя управление корпоративным имиджем, необходимо иметь четкие представления об особенностях психологических и социальных процессов формирования организационного имиджа и важнейших направлениях его формирования.

В целях совершенствования корпоративной культуры и социального имиджа компании предлагаю следующие меры:

1. Введение корпоративной униформы (строгая одежда для офисных работников темный низ/светлый верх + фирменные значки, спецодежда для работников с логотипом компании + футболки с логотипом, кепки с логотипом).
2. Использование офисной канцелярии и аксессуаров с логотипами компании (блокноты, календари, флешки, папки).
3. Наполнение помещений офиса и склада атрибутикой компании (флажки с логотипом и слоганом компании, тенты с логотипом и слоганом компании).
4. Размещение логотипа компании на корпоративных автомобилях.

5. Печать журналов-каталогов с историей компании, новостями отрасли, ассортиментом предлагаемой продукции, фотография и статьями о предлагаемой продукции.

6. Разработка методологических указаний для работников склада и офисных сотрудников, а так же разработка системы мотивации работников склада.

Данные меры повысят имидж компании в глазах клиентов, а так же создадут атмосферу работы в престижной организации для сотрудников.

В таблице 2.6. показана смета расходов на совершенствование имиджа компании.

Таблица 3.6.

Смета расходов на совершенствование имиджа компании.

Наименование	Стоимость руб./шт	Годовые расходы руб.	Сроки ввода в эксплуатацию (дней)
Спецодежда	1500	9000	10
Футболка	300	6000	5
Кепка	150	3000	5
Блокнот	40	8000	10
Календарик	8	8000	10
Флешка	250	2500	10
Журнал-каталог	200	40000	30
Реклама на корпоративных автомобилях	200	400	14
Футболка	300	6000	5

(Продолжение таблицы 3.7)

Ручки	6	6000	7
Карандаши	3	300	7
Упаковочный скотч	50	20000	21
Брелки с логотипом	15	4500	5
Кружки с логотипом	50	2000	5

Источник: [Разработано автором].

Таким образом пользуясь данными таблицы 2.6., мы можем рассчитать ежемесячные расходы на меры по совершенствованию имиджа и репутации организации: они составят 11913,6 руб/месяц. Общий срок внедрения данных мер составляет 30 дней.

Как сказано выше данные меры могут принести результат через относительно значительный период времени, однако считаю их необходимыми в условиях внедрения стратегии концентрированного роста.

Стратегия предусматривает усиление маркетинговой компании.

Предлагается размещение рекламных стендов с образцами продукции в крупнейших торговых точках реализации стройматериалов города Тюмени: ТЦ Южный, ТЦ Суперстрой, ТЦ Строительный двор.

Важно учесть следующее:

- стенды должны располагаться в наиболее проходимых местах, например на входе;
- стенды должны быть оформлены в современном стиле;
- стенды должны быть выполнены в корпоративных цветах и содержать контактную информацию о компании;
- на стендах должны быть размещены образцы продукции наивысших сортов:



- стенды должны размещать на себе раздаточный материал с ценами и размерами продукции.

Изготовителем стендов будет наш постоянный партнер ООО «РА Актив».

Стоимость изготовления и сборки стенда – 10000 руб.

Общая стоимость изготовления и монтажа всех стендов: 50000 руб.

Средняя стоимость аренды  $m^2$  : 1500 руб/мес. Необходимая площадь для одного стенда 3  $m^2$ . Итого получается суммарная стоимость размещения стендов будет обходиться 22500 руб\месяц.

Итого единовременные затраты составят: 72500 руб, с постоянными расходами 22500 рублей в месяц

Данные меры придадут эффект усиления маркетинга и в целом должны повысить продажи компании на 10-15% при соответствующем размещении стендов

Даже при существующем уровне доходов предприятие продолжит приносить прибыль, но с учетом внедренных мер в течении года уровень доходов, как и доля рынка компании должны увеличиться в 2 раза, это и станет стратегической задачей компании на ближайшие 2014-2016 года.

#### 4. Формирование экономического поведения

Определение экономического поведения фирмы, его принципов и факторов позволило проанализировать необходимую трансформацию экономического поведения фирмы в условиях кризиса.

Современная внешняя среда преда ООО «Корпорация Агролес» характеризуется высокой скоростью изменений, которая может быть объяснена, прежде всего, высокой насыщенностью потребительского спроса, его разнообразным, быстроизменяющимся характером. Непрерывно меняющиеся требования со стороны потребителей вынуждают производить в своем поведении и приоритетах глубокие изменения. На сегодняшний день

актуальными становятся такие цели как переход к выпуску новой продукции, повышение качества продукции и снижение издержек, диверсификация деятельности, переход к новой структуре внутрифирменного управления и межфирменного партнерства, что свидетельствует о стремлении предприятий к серьезной реструктуризации производства и качественным сдвигам.

Учитывая выбранные стратегии преодоления кризиса, в соответствии со структурой механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса, автором предлагается следующая формулировка экономического поведения для ООО «Корпорация Агролес»:

- Экономическое поведение организации должно быть рациональным в области оптимизации ресурсов, кадровой политики, систем продвижения организации.

- Необходимо рационализировать роль транзакционных издержек при заключении разного рода контрактов.

- Необходимо подвергать оценке принятие решений на среднем и высших уровнях управления.

- Необходимо корректировать кадровую политику.

- В форвард экономических задач должны встать повышение показателей: уровень продаж, доля рынка, уровень прибыли и рентабельность.

- Необходимо повысить клиентоориентированность организации.

Данные формулировки выбраны в соответствии с выбранными стратегиями и соответствуют вектору пути преодоления кризиса организации.

В дальнейшем согласно механизму выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса, организации необходимо приступить к реализации разработанных стратегий и экономического поведения организации.

По истечению отчетного периода (в данной организации он составляет 6 месяцев), должен быть произведен сбор сведений и анализ результатов реализации экономического поведения для дальнейшей его корректировки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе было проведено исследование механизма выбора стратегии и обоснование экономического поведения организации в условиях кризиса. Были изучены существующие тенденции в формировании стратегии. Анализ стратегического антикризисного управления организацией проводился на примере ООО «Корпорация Агролес». Можно сказать, что предприятие является успешным даже в неблагоприятных рыночных условиях и сохраняет финансовую независимость и высокий уровень ликвидности. Основными задачами для себя в дальнейшем оно видит обеспечение потребителей более качественной и надежной продукцией при минимизации затрат на её производство. Чтобы желаемые результаты стали действительностью необходимо постоянно пересматривать и усовершенствовать систему менеджмента на предприятии, быть в курсе всех настоящих и только предполагаемых изменений внешней и внутренней среды организации, и в соответствии с этим координировать свою тактическую и стратегическую деятельность используя механизм выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.

Цель магистерской диссертации: усовершенствование механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса экономики на примере ООО «Корпорация Агролес».

Для достижения данной цели были:

- Уточнено понятие стратегического планирования деятельности организации;
- Уточнена классификация антикризисных стратегий организации

- Изучены сущность и методы стратегического планирования деятельности организации в условиях кризиса, рассмотрены материалы исследований, работы зарубежных и отечественных авторов, различные методы и модели, применяемые в стратегическом анализе, были выбраны методы, подходящие для анализа объекта исследования.

Далее были проанализированы внешние и внутренние факторы влияния кризиса на экономическое поведение организации, оказывающие влияние на деятельность предприятия.

В проектном разделе на основании результатов исследования и сделанных выводов был разработан механизм выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса.

Далее была проведена апробация механизма, результатом которого стал выбор стратегий:

- стратегия развития рынка;
- стратегия усиления позиций на рынке.

Разработанные стратегии направлены на устранение выявленных на предприятии проблем с учетом использования имеющихся возможностей.

Так, стратегия развития рынка направлена на увеличение доли рынка за счет открытия дополнительного склада-магазина, что обусловлено необходимостью роста компании и повышения прибыли организации.

В стратегии усиления позиций на рынке обоснована необходимость совершенствования имиджа компании и запуска активной маркетинговой компании.

В результате вооружения разработанными стратегиями в отчетный период реализации чистая прибыль предприятия увеличится в 2 раза, доля рынка компании увеличится с 4% до 8%.

Экономическое поведение фирмы — это экономические отношения, связанные с постановкой целей, формированием принципов, выполнением функций и способами ведения деятельности фирмы, зависящие от внутренних факторов предприятия и трансформирующиеся под воздействием изменений внешних факторов окружающей среды, что в конечном итоге проявляется в многогранности видов экономического поведения фирмы.

Учитывая выбранные стратегии преодоления кризиса, в соответствии со структурой механизма выбора стратегии и обоснования экономического поведения организации в условиях кризиса, автором предлагается следующая формулировка экономического поведения для ООО «Корпорация Агролес»:

- Экономическое поведение организации должно быть рациональным.
- Необходимо оптимизировать роль транзакционных издержек при заключении разного рода контрактов.
- Необходимо подвергать оценке принятие решений на среднем и высших уровнях управления.
- Необходимо производить кадровые расстановки.
- Главными экономическими задачами должны встать повышение показателей: уровень продаж, доля рынка, уровень прибыли и рентабельность.

На экономическое поведение хозяйствующих субъектов большое влияние оказывают агентские отношения внутри предприятий и организаций. Очень часто менеджеры предприятий при принятии важных для организации решений руководствуются, прежде всего, своими собственными, сугубо эгоистическими интересами, что необходимо устранить.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Авдашева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. — 2012. № 1. - С. 13-27;
2. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков,- М.: ИЧП "Издательство Магистр", 2008. 320 е.;
3. Аврамова Е.М. Воспроизводство адаптационных практик в период российской трансформации // Общественные науки и современность. — 2005. -№6. -С. 5-15;
4. Аврамова Е., Гурков И. Российские предприятия после августовского шока // Вопросы экономики. — 1999. № 10. - С. 98-104;
5. Автономов В. Модель человека в экономической науке. СПб.: Экономическая школа, 1997. — 232 е.;
6. Агапова И. И. Экономика и этика: аспекты взаимодействия. Юристь, 2012.-190 е.;
7. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Высшая школа, 2013. — 42 е.;
8. Агафонова М.С. Так дайте, дайте мне мотив! Формирование партнерских отношений на уровне фирмы // Российское предпринимательство. -2008. № 1. - С. 143-147;
9. Аикс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме. Заметки по теории предприятия переходного периода // ЭКО. 2004. - № 9. - С. 23-33;

10. Алексашенко С. Кризис-2008: пора ставить диагноз // Вопросы экономики. 2008. - № 11. - С. 25-37;
11. Алексашенко С., Набиуллина Э. Предприятия в переходный период: новые модели поведения // ЭКО. 2013. - № 11. - С. 104-116;
12. Алимова Т., Буев В., Голикова В., Долгопятова Т. Проблемы малого бизнеса глазами предпринимателей // Вопросы экономики. 1994. - № 11. -С. 108-123;
13. Алчян А., Демсец Г. Производство, информационные издержки и экономическая организация. — М.: Дело, 2007 480 е.;
14. Андреев В. Ключевые факторы успешности российских инновационных проектов в реальном секторе экономики // Вопросы экономики. 2010. -№ 11.-С. 41-61;
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: ПитерКом, 2009.-416 е.;
16. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. -519 с.;
17. Антипина О.Н. Асимметрия информации // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. 2003. - № 2. - С. 110-125;
18. Аоки М. Фирма в японской экономике. С-Пб.: Лениздат, - 2005. 431 е.;
19. Аракелов Г.П. Социальную ответственность бизнеса на уровень стандарта // Российское предпринимательство. — 2009. - № 10 (2). - С. 21-26;



20. Аукуционек С.П. Эмпирика перехода к рынку: опыт России. — М.: Наука, 1998.- 111 е.;
21. Аукуционек С.П., Батяева А.Е. Российские предприятия в рыночной экономике: ожидания и действительность. М.: Наука, 2000. — 139 е.;
22. Баранов Г. С., Баранова Н. А. Рынок и этика: к проблеме интерактивности рыночно-экономического и этического сознания. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2001. 183 е.;
23. Барыкин Д.В. Выбор стратегии поведения организации на рынке с учетом влияния внешней среды // Региональная экономика. 2007. - № 13. — С. 118-121;
24. Вельская О.Л. Теоретические аспекты организации стратегического управления на предприятии в современных условиях. Наука управления на пороге XXI века: Материалы международной научной конференции М.: ГАУ, 1997.- 58 е.;
25. Белянова Е. Мотивация и поведение российских предприятий // Вопросы экономики. 2005. - № 6. - С. 15-21;
26. Бест М. Новая конкуренция: институты промышленного развития. -М.: ТЕИС,2012. 356 е.;
27. Беспалов М.В. Формирование и развитие благоприятной предпринимательской сферы в условиях экономического кризиса на примере Тамбовской области // Региональная экономика: теория и практика. — 2009. -№38 (131). -С. 2- 11;
28. Богатырева О.В. Реализация стратегического подхода к финансовому оздоровлению кризисных предприятий в современной экономике России // Экономический анализ: теория и практика. 2008. - № 19 (124).-С. 56-63;

29. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 6-е изд., доп. М.: Институт новой экономики, 2004. 412 е.;
30. Боровикова Н.В. Персонал. Бизнес без проблем // Деловой Петербург. 2002. - № 2-4, - С. 64-70;
31. Бурджалов Ф. Социальная сфера предприятия: современная российская практика в мировом контексте. М.: ИМЭМО РАН, 2002 - 256 е.;
32. Бурнышев К.В., Донова И.В. Управление инновациями на предприятии: новые контексты и старые проблемы // Социологические исследования. 2007. - № 5 (277). - С. 31-37;
33. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Инфра-М, 1999. - 392 е.;
34. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2005. - № 1, том 3. - С. 75-84;
35. Васильчук Е. Инвестиции против инфляции. Россия переходит на новую модель экономического развития // Российская газета [www/rg/ru/2006/01/11/investicii.html](http://www/rg/ru/2006/01/11/investicii.html);
36. Верховин В.И. Экономическое поведение как предмет социологического анализа // Социологические исследования, 2004. - № 10. - С. 120-125;
37. Вехи экономической мысли. Т.2. Теория фирмы / под ред. В.М! Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2009. - 534 е.;
38. Винокуров В.А. Управление развитием рыночных возможностей^ предприятия: Серия: Библиотека хозяйственного руководителя. — М: Издательство Благовест-В, 2007. 200 е.;
39. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Фирма Гардарика, 1996. - 416 е.;

40. Вишневский В., Веткин А. Уклонение от уплаты налогов и рациональный-выбор налогоплательщика // Вопросы-экономики.---2004.- №~ 2-С. 96-108;
41. Вишневский В., Дементьев В. Инновации, институты и эволюция // Вопросы экономики. 2010. - № 9. — С. 41-62;
42. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. — М.: Экономика, 1998. — 255 е.;
43. Гаузнер Н. Развитие «Экономики участия» в передовых странах Запада // Мировая экономика и международные отношения. 1990. - № 5. -С. 78 - 89;
44. Гайдар Е.Т. Гибель империи. М.: ИЭПП, 2006. - 386 е.;
45. Голикова В. Анализ моделей взаимодействия крупных и средних российских компаний с местными и региональными органами власти и негосударственными предпринимательскими объединениями: Предпринт \Р1/2007/06/В.Голикова, А.Яковлев. М.:ГУ ВШЭ, 2007. - 76 е.;
46. Горин А. Слияния и поглощения в период кризиса // Эксперт. — 2009. -№ 13.-С. 9-13;
47. Гребнев Л. О чем знают не только экономисты // Вопросы экономики. 2001. - № 9. - С. 39-58;
48. Горькова Т., Шаповалов Г. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве // Экономист. 1999. - № 6. - С. 66-73;
49. Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика. — М.: ВШЭ, 1997.-234 е.;
50. Гурков И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса. Поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии. // ЭКО. - 2009.-№5.-С. 2-34;
51. Дагаев А.А. Структура распределения собственности и цели управления на уровне приватизированного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. - №3. - С. 3-13;

52. Демочкина А.В, Кувалин Д.Б., Кузнецов Ю.В. Российские предприятия: адаптация к кризису и поиски новых стратегий развития // Проблемы прогнозирования. 2000. - № 3. - С. 101-114;
53. Долгопятова Т. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности // Вопросы экономики. 2001. - № 5. - С. 46-60;
54. Долгопятова Т. Переходная модель поведения российских промышленных предприятий (по данным эмпирических исследований 1991-1995 гг.) // Вопросы экономики. 1996. - № 11. - С. 119-130;
55. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М.: Дело ЛТД, 1995. - 288 е.;
56. Дружинин Н.Л. Особенности японской системы рационального принятия экономических решений // Вестник СПбГУ. Сер. 5. Экономика. -2007.-№. 2.-С. 105-114;
57. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. / Пер. с английского. М.: Эксмо, 2003.-632 е.;
58. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса. — М.: АРМАДА, 1998.-511 е.;
59. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Магистр, 2008. - 526 е.;
60. Заостровцев А. Рентоориентированное поведение: потери для общества // Вопросы экономики. 2000. - № 5 - С. 31-45;
61. Зубаревич Н. Крупный бизнес в регионах России: территориальные стратегии развития и социальные интересы. Аналитический доклад. М.: Поматур, 2005.-101 е.;
62. Зубков А. Идем на снижение // Большой Бизнес, апрель 2009. С. 913;

63. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень. Учебное пособие - М.: Дело, 2007. - 440 е.;
64. Ивлев А. Осторожный оптимизм // РГ-Бизнес, № 730 (46) от 01.12.2009г. // [www.rg.ru/2009/12/01/ivlev.html](http://www.rg.ru/2009/12/01/ivlev.html);
65. Илькевич С.В. О переходности российской экономики в современных условиях с позиции новой институциональной экономической теории // Проблемы современной экономики, № 1 (17), 2006 // [www.m-esopomy.ru](http://www.m-esopomy.ru);
66. История экономических учений / под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой М.: Инфра-М, 2001. - 784 е.;
67. Кабалина В.И., Кларк С. Инновации на постсоветских предприятиях // Вопросы экономики. 2001. - № 7. - С. 18-33;
68. Кабраль Л. Организация отраслевых рынков / Пер. с англ. А.Д. Шведа. М.: Новое знание, 2003. - 355 е.;
69. Кавато А. Японская экономика: прошлое, настоящее, будущее // Япония сегодня. 2006. - № 2. - С. 4-7;
70. Калашников А.А. Современные проблемы развития малого и среднего бизнеса в России // Региональная экономика: теория и практика. - 2009. № 38 (131). - С. 34-38;