

Мальцева Мария Валерьевнаканд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва**e-mail:** m_maltseva@list.ru**Савченко-Бельский Владимир Юрьевич**д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва**e-mail:** s-b_v@mail.ru

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрена роль антикризисной стратегии в системе управления транспортной организацией, обсуждаются сущность, цели задачи антикризисного управления. Предложены методологические подходы к формированию модели антикризисного управления предприятиями транспорта как части их финансово-производственной деятельности. Выделены особенности управления транспортной организацией в условиях неопределенности и риска, рассмотрены основные причины неплатежеспособности транспортных компаний. Прослежены факторы, влияющие на формирование антикризисной стратегии, подчеркивается важность оценки долгосрочных перспектив развития предприятия, анализа его возможностей, а также влияния внешних факторов. Выделены этапы совершенствования системы управления транспортной организацией.

Ключевые слова: кризисная ситуация, транспортная организация, риск, неопределенность, антикризисная стратегия, антикризисное управление, реструктуризация предприятия.

ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE TRANSPORT ORGANIZATION

Abstract. The article considers the role of the anti-crisis strategy in the management system of the transport organization. The essence, the goals of the task of anti-crisis management are discussed. Methodological approaches to formation of the model of anti-crisis management of transport enterprises as part of their financial and production activities are proposed. The specifics of the management of the transport organization in conditions of uncertainty and risk are identified, and the main reasons for the insolvency of transport companies are considered. The factors influencing the formation of the anti-crisis strategy are traced, the importance of evaluating the long-term prospects of the enterprise development, analyzing its capabilities, as well as the influence of external factors, is emphasized. The stages of improving the management system of the transport organization are outlined.

Keywords: crisis situation, transport organization, risk, uncertainty, anti-crisis strategy, crisis management, enterprise restructuring.

На современном этапе российские транспортные компании действуют в неблагоприятных экономических условиях, препятствующих их эффективному функционированию. В условиях неопределенности и риска выживание предприятий все чаще зависит от действия долгосрочных факторов. Учесть влияние этих факторов позволяет реализация антикризисной стратегии, нацеленной на обеспечение финансовой устойчивости, поддержание производства, повышение эффективности деятельности транспортной компании.

Неэффективность системы управления предприятием часто объясняется отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным, недостаточным уровнем квалификации персонала, неразвитостью методов управления производством. Широко представленная литература по антикризисному управлению фокусирует внимание менеджмента в основном на осуществлении оперативных финансовых мероприятий, обеспечивающих решение краткосрочных задач финансового оздоровления, улаживание отношений с кредиторами. Однако решение проблем выживания не должно умалять значения долгосрочных перспектив, необходимости разработки стратегии дальнейшей деятельности предприятия [3].

Опыт работы предприятий различных отраслей экономики показывает, что благодаря освоению стратегии антикризисного управления фирмы имеют реальные возможности выстоять в конкурентной борьбе, сформировать новые конкурентные преимущества, создать основу долгосрочной эффективной деятельности.

До сих пор в отечественной и зарубежной литературе отсутствует единый подход к оценке значения и содержания антикризисного управления. Ряд специалистов сводит его к чисто финансовому процессу, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия, деятельности руководства предприятия в условиях банкротства. Многие авторы ориентируют этот вид деятельности предприятий на оперативные финансовые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную экономическую эффективность.

Однако в качестве кризисной следует признать любую ситуацию, в которой предприятие оказывается не подготовленным к изменениям во внешней среде и теряет рентабельность [5]. В целом причины неплатежеспособности транспортных компаний могут быть сведены к двум основным:

- 1) отставанию предложения услуг от запросов рынка (по количеству, номенклатуре, качеству и т. д.);
- 2) неэффективному финансовому менеджменту предприятия.

Основным причинам банкротств организаций на современном этапе следует признать затоваривание, излишнее оборудование, быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, отсутствие сбыта, плохую клиентскую базу. Рассмотренные факторы существенным образом способствуют обострению финансового состояния предприятий транспорта.

Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия. При разработке антикризисной стратегии основная задача руководства заключается в согласовании возможностей предприятия с ситуацией на рынке с целью занятия прочного положения на соответствующем рыночном сегменте и достижения стоящих перед компанией целей.

Антикризисная стратегия многовариантна, но должна базироваться на выборе лишь одного. Оптимальный вариант антикризисной стратегии предполагает своевременное и адекватное реагирование компании на изменения во внешней и внутренней среде. В связи с этим существенное значение имеет оценка конкурентной среды рынка транспортных услуг, участия транспортных компаний в соответствующем сегменте этого рынка.

Предлагаемая модель не является типовой, поскольку при типовом подходе не учитываются в полной мере особенности функционирования каждой из управленческих структур компании, сковывается самостоятельность их деятельности при совершенствовании системы управления. Каждая система имеет свою специфику, позволяющую ей реагировать на изменения, часто непредсказуемые, как во внешней, так и во внутренней среде организации. Разработка стратегии антикризисного управления транспортной компании должна опираться на:

- постоянный детальный анализ текущей ситуации и прогнозных изменений внешней среды (накопление информации о положении в отрасли, на рынке транспортных и сопутствующих услуг, конкурентах и их стратегиях, потребителях и партнерах и т. д.);
- постоянный мониторинг и анализ всех ключевых показателей деятельности компании: производства, закупок, маркетинга, финансов, востребованности услуг компании, отношений с клиентами и т. д.

Именно на основе такого разностороннего анализа перечисленных показателей и должна, прежде всего, разрабатываться стратегия антикризисного управления. Процесс формирования стратегии антикризисного управления организации находится под влиянием следующих групп факторов.

1. Макроокружение: демографические, географические (для России с ее обширной территорией этот фактор имеет существенное значение), экономические (уровень цен на услуги естественных монополий, прибыль компаний, налоги и др.), экологические, социальные (уровень доходов населения, динамика спроса), технологические и технические факторы.

2. Непосредственное окружение: потребители, поставщики ресурсов (транспортных средств, оборудования, топлива и т. д.), конкуренты, общественная среда.

3. Внутрифирменные факторы: организационная структура управления, порядок взаимодействия между структурными элементами организации, цели и стратегия деятельности организации, размеры предприятия, место в отрасли, результаты финансово-хозяйственной деятельности, внутрифирменная культура, жизненный цикл организации.

Система управления любым более или менее крупным предприятием, в том числе и транспортным, включает управление различными направлениями его деятельности: производственной, финансовой, маркетинговой, кадровой и т. д., каждое из которых имеет свою специфику, что необходимо учитывать особенно в условиях неплатежеспособности. В предложенной иерархии принципов формирования антикризисной стратегии транспортной компании результирующим является принцип комплексности оценки эффективности управленческой деятельности и оценки условий, в которых эта деятельность осуществляется.

Для достижения успеха реструктуризации транспортной компании ключевое значение имеет формулирование рациональных целей и выбор правильной линии поведения, учитывающих условия функционирования, перспективы развития и реальные возможности компании. В рамках антикризисного управления могут выдвигаться как

текущие цели (вывод предприятия из кризиса, финансовая стабилизация и улучшение финансового положения), так и стратегические цели (укрепление позиций на рынке, обеспечение надежности и др.).

Специфические цели устанавливаются для каждого подразделения компании. Такими специфическими целями для производственных подразделений могут быть:

- установление нормативных показателей работы транспортных средств, обеспечивающих более эффективное использование оборудования, топлива и других материальных ресурсов;
- разработка программы снижения издержек, контроля за качеством предоставляемых услуг;
- обеспечение стабильного объема реализации продукта на рынке транспортных услуг;
- поиски новых сегментов рынка;
- разработка и внедрение новых видов услуг;
- расширение и совершенствование каналов распространения транспортных услуг;
- определение структуры и источников финансирования, связанных с управлением убыточными, неплатежеспособными транспортными предприятиями;
- решение проблем, связанных с урегулированием дебиторской и кредиторской задолженности;
- регулирование денежных потоков;
- оптимизация количественного и качественного состава персонала;
- повышение квалификации персонала.

Принципиальное значение в обеспечении жизнедеятельности транспортной компании в условиях финансовой нестабильности имеет обоснование стратегического курса в конкретной финансово-хозяйственной ситуации. Учитывая сложность и подчас непредсказуемость внешнего окружения, экономический анализ среды, в которой функционирует транспортная компания, позволяет получить информацию, необходимую для принятия обоснованного решения по преодолению на предприятии кризисной ситуации, для разработки стратегии его развития [2].

Весь процесс совершенствования системы управления транспортным предприятием, ее адаптации к условиям кризисного развития целесообразно осуществлять в три этапа.

1. Стадия предпроектной подготовки. Она включает детальный анализ внешней среды деятельности предприятия, тщательное изучение организационно-управленческой структуры компании, мониторинг и анализ финансовых показателей, разработку предложений по повышению эффективности системы менеджмента, расчет ожидаемого экономического эффекта. На этом этапе с помощью метода технико-экономических исследований, идет поиск резервов снижения затрат на управление, освобождение предприятия от лишних активов, определяются рациональные способы осуществления управленческих функций.

2. Стадия разработки стратегических и текущих мероприятий, нацеленных на выход компании из кризисного состояния, включая совершенствование функциональных подсистем, разработку рабочего проекта, подготовку методических и нормативных документов на систему в целом и на отдельные подсистемы, оценку эффективности системы менеджмента, а также на создание условий стабильного развития компании в течение долгосрочного периода, укрепления ее позиций на рынке транспортных услуг, удовлетворения потребителей в качественных услугах и обеспечения на этой основе прибыльной работы.

3. На стадии внедрения осуществляется материально-техническая, профессиональная и социально-психологическая подготовка персонала к нововведениям, к условиям работы в кризисных условиях, расчет фактического экономического эффекта реализуемых мероприятий.

В целом актуальной представляется формирование модели антикризисного управления предприятиями транспорта как части их финансово-производственной деятельности. Такая модель должна быть ориентирована на восстановление динамики деловой активности транспортных предприятий, обеспечение их рентабельной работы, поиск резервов для финансового оздоровления.

Особенностью антикризисного управления является реализация решений, использующих преимущественно инструменты внутрифирменного управления. Это предполагает сбор и анализ информации о непосредственном окружении организации. Результаты таких исследований предоставляют менеджменту компании базу для внесения коррективов в корпоративную стратегию, текущее планирование, управленческую структуру. Все это важно для выработки реакции транспортной компании на изменение условий ее функционирования на рынке соответствующих услуг.

Отсутствие информации или наличие недостаточной и недостоверной информации о внешней среде ведет к потере управляемости компанией, ее финансовым потерям [1]. Появление в макросреде внешних возмущающих импульсов неизбежно должно вызвать соответствующие внутренние импульсы, отбор которых (например, внесение изменений в организационную структуру управления) позволяет компании адаптироваться к внешним воздействиям, достигать своих целей в новых условиях деятельности.

Коррективы в стратегию развития компании должны быть направлены на обеспечение соответствующей ее реакции на глобальные изменения во внешней среде. Известно, что стратегия развития компании ориентирует руководство компании на решение инновационных задач, что, в свою очередь, необходимо для адаптации к изменениям в рыночной среде [4]. Конечно, такая адаптация возможна скорее в том случае, если транспортное предприятие сумело к ней подготовиться заранее.

Но и с наступлением финансовых проблем необходимо создавать соответствующую базу на будущее. Необходимо иметь четкое представление о возможных изменениях сегментации отечественного рынка транспортных услуг и предпочтений потребителей этих услуг, изучить методы работы конкурентов на данном рынке. В результате менеджмент компании сможет внести коррективы в ассортимент услуг, методы работы с клиентами, в частности оформление заказов на перевозки и формы оплаты, обновить парк транспортных средств применительно к изменяющимся требованиям потребителей.

На основе обновленной стратегии развития составляют подробный план оперативных действий по функциональным подсистемам с целью приведения внутренней среды компании к такому состоянию, когда она может реагировать на изменения во внешней среде. Этот план может включать модернизацию структуры управления, обеспечивающую работу компании в кризисных условиях, кадровые решения, продажу или сдачу в аренду лишнего оборудования и т. д.

Принятие управленческих решений, нацеленных на выход транспортного предприятия из кризиса, прежде всего, должно исходить из цены предполагаемых мер. Иными словами, при выборе вариантов решения, как и для работы компании в обычных условиях, нужно ориентироваться на эффективность выбранного варианта решения. Однако кризисное положение фирмы вынуждает менеджмент менять приоритеты при выборе конкретных мер. То, что применимо в благоприятный период деятельности компании, может отойти на второй план в деятельности компании в чрезвычайных обстоятельствах.

В сфере антикризисного управления руководству транспортной компании требуется решить такие задачи, как восстановление платежеспособности, стабильности финансового положения предприятия, разработка стратегии развития, реструктуризация предприятия и др. Стратегически оправданно стремление менеджмента транспортных компаний к поиску методов достижения конкурентных преимуществ на рынке транспортных услуг. Справедливо утверждение и о том, что среди возможных методов существенное значение имеют новая технология производства и управления, маркетинговые исследования рынка и другие известные инструменты менеджмента.

Финансовое положение транспортной компании в значительной степени зависит от готовности совершенствовать сервисное обслуживание своих клиентов. Такой подход способствует расширению для нее ниш на рынке транспортных услуг, увеличение на этой основе дохода компании, интенсивности денежных потоков. Освоить новые формы привлечения потребителей российские транспортные компании смогут, установив тесные партнерские отношения с транспортно-экспедиторскими компаниями. Эти компании берут на себя ответственность за грузы своих клиентов, вкладывают средства в развитие транспортной инфраструктуры (например, строительство складов, складских терминалов и т. п.), предоставляют клиентам дополнительные услуги по страхованию грузов, управлению запасами и др.

Понятие антикризисного управления чаще всего связывают с финансовой несостоятельностью предприятий. Однако для оценки подлинного положения предприятия, помимо анализа его платежеспособности, следует рассматривать и другие факторы, влияющие на его производственную деятельность. Так, кризисное состояние предприятия нередко становится результатом невнимания менеджеров к развитию маркетинговой деятельности, дефицита квалифицированных управленцев, способных использовать современные методы управления и работать в сложных условиях экономической трансформации в России, недостатка информации и т. п.

Предлагаемая методология совершенствования системы управления транспортной компании на основе анализа возможностей предприятия, оценки долгосрочных перспектив его развития и внешних факторов позволит менеджменту выстраивать вариативные модели достижения стратегических целей компании, предусматривать

заранее возникновение финансовых трудностей, намечать пути выхода из финансовых затруднений, корректировать стратегию развития компании.

В результате мероприятий по оптимизации действующей системы управления, совершенствованию производственной структуры, реструктуризации компании, рациональной финансово-хозяйственной деятельности и применения современных методов и механизмов стратегического управления компанией достигается главная цель – обеспечение роста экономической эффективности ее функционирования.

Библиографический список

1. Актуальные проблемы управления. – 2016: Материалы 21-й международной научно-практической конференции. – Вып. 3 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 289 с.
2. Алексеев, Н. С. Кризисное управление и стратегия предприятия // Консультант директора, 2002, № 18. – С. 11-17.
3. Зуб, А. Т. Теория и практика антикризисного управления / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2005. – 574 с.
4. Ильин, А. И. Планирование на предприятии. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 668 с.
5. Савченко-Бельский, В. Ю. Антикризисное управление на транспорте. – М.: ИМЭПИ РАН, 2004. – 206 с.

References

1. Aktual'nye problemy upravleniya – 2016: Materialy 21 mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – V. 3. [Materials of the 21st international scientific and practical conference «Actual problems of management–2016», I. 3]. Moscow, 2016. 289 p.
2. Alekseev, N. S. Krizisnoe upravlenie i strategiya predpriyatiya [Crisis management and enterprise strategy] // Konsul'tant direktora [Director's consultant]. Moscow, 2002. I. 18. p. 11-17.
3. Zub A.T., Loktionov M.V. Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [Theory and practice of crisis management]. Moscow, 2005. 574 p.
4. Il'in A. I. Planirovanie na predpriyatii [Enterprise planning]. Moscow, 2014. 668 p.
5. Savchenko-Belsky V. Antikrizisnoe upravlenie na transporte [Anti-crisis management in transport]. Moscow, 2004. 206 p.