

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

А.М. Ефимов

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Переход к рыночной экономике ознаменовался появлением ряда новых, ранее не исследованных проблем. Открытие рынка сильно осложнило жизнь отечественным компаниям, результатом чего явилось ухудшение их экономического состояния. В современных условиях неотъемлемым атрибутом функционирования любого предприятия является его мобильность и постоянный контроль за внешними факторами.

Предприятия рыночного сектора сферы услуг, включая торговлю, внедомашнее питание, транспорт, связь, жилищное строительство и другие, в условиях рыночной конкуренции и нестабильного спроса в наибольшей степени зависят от выбора стратегии поведения на рынке.

Таким образом, в этих условиях на первый план выступают индивидуальные качества менеджмента компании, формирующего стратегию поведения предприятий на рынке услуг.

Кризисной является ситуация, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям окружающей его среды. Чтобы этого не происходило, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе.

Как показывает практика, причины возникновения кризисных ситуаций во многом являются следствием несоответствия стратегии предприятия внешней среде. Для того чтобы вывести предприятие в разряд успешных необходимо разработать оптимальную антикризисную стратегию предприятия.

Необходимо отметить, что существуют стратегии, единые для всех предприятий. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждого отдельного предприятия индивидуален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых услуг, состояния экономики, и других факторов.

У предприятий оказавшихся в кризисной ситуации можно выделить три типа целей:

- развитие бизнеса;
- стабилизация, сохранение достигнутого;
- выживание.

В зависимости от целей, которые ставит перед собой предприятие, можно выделить и четыре основных типа “антикризисных” реакций:

- конструктивные и созидательные
- связанные с интенсификацией деятельности
- связанные с управлением затратами
- импульсивные, “паралитические”.

В реальной практике могут присутствовать все четыре типа реакций, речь идет лишь о соотношениях. Если ставится цель первого типа (развития бизнеса, экспансия), преобладает первый тип реакции, при цели второго типа (сохранение достигнутого) обычно имеют место второй и третий тип реакции. При третьем типе преобладают импульсивные реакции.

Все антикризисные стратегии предприятия можно разделить на два крупных блока. Первый - это стратегии сокращения. В рамках этой стратегии может быть использовано несколько вариантов действия. Это может быть как реорганизация бизнеса с целью отделения от предприятия некоторых подразделений или видов деятельности, так и ликвидация – полная распродажа материальных запасов, активов организации и роспуск персонала. Если предприятие было прибыльным в прошлом, придерживаясь стратегии сокращения, скорее всего она сможет либо продолжить свое развитие по намеченному ранее плану, либо перепрофилироваться с наименьшими потерями. К стратегиям сокращения чаще всего прибегают тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения предприятия.

Второй вариант – стратегии роста – предполагает повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем предыдущих показателей. Рост может быть внешним и внутренним. Например, внутренний – это расширение ассортимента оказываемых услуг, а внешний – это вертикальная или горизонтальная диверсификация, рост в смежных отраслях.

Можно предположить сочетание этих вариантов стратегий. Однако, скорее всего на это способны только крупные компании, активно действующие в различных отраслях. Чтобы сделать эффективный выбор, руководство предприятия должно иметь четкую концепцию предприятия и его будущего. Предпочтение какому-либо варианту часто ограничивает будущую стратегию. Крупные компании могут сочетать рост и сокращение в различных своих подразделениях, хотя это и требует больших затрат на исследования и моделирование различных результатов.

В рамках общей антикризисной стратегии предприятия можно выделить ряд составляющих: стратегия продукта и его продвижения, стратегия персонала, стратегия ресурсов, стратегия конкуренции, стратегия инноваций и др.

Все вышеперечисленные стратегии действуют в рамках общей антикризисной стратегии предприятия для достижения поставленных перед ним целей.