

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

А.М. Алёшкина, преподаватель

А.К. Погосян, магистрант

Керченский государственный морской технологический университет  
(Россия, г. Керчь)

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10988

**Аннотация.** В статье, на основе анализа научной литературы, определена сущность категории «стратегия» предприятия. Обоснована важность формирования стратегии рыбохозяйственных предприятий в антикризисных условиях хозяйствования. Представлена расширенная классификация, этапы выбора и реализации антикризисных стратегий рыбохозяйственных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия, кризис, рыбохозяйственная отрасль, изменения, кризисное состояние.

Обострение кризисных процессов на уровне государства повлекли возникновение кризисной ситуации на предприятиях различных отраслей, в том числе рыбохозяйственной. Такое положение привело не только к внезапным кардинальным негативным тенденциям и изменениям, связанных с уменьшением объемов производства, сокращением персонала, потерей конкурентной позиции на внутреннем и внешнем рынках, но и в некоторых случаях к их ликвидации (банкротству). Основными причинами этой ситуации является отсутствие опыта антикризисного управления и стратегии деятельности хозяйствующих субъектов в условиях кризиса; несовершенство существующих методических рекомендаций по диагностике и оценке уровня кризисного состояния рыбохозяйственных предприятий. Практически отсутствуют как общие теоретико-методические разработки по выбору, формированию и реализации антикризисной стратегии, так и специальные, предназначенные для предприятий конкретных отраслей, в свою очередь, не позволяет на практике решить проблему жизнедеятельности предприятий в условиях кризиса.

Большой вклад в формирование теоретических и прикладных основ антикризисного управления, в частности связанных с особенностями разработки стратегии в кризисных условиях функционирования, сделали как зарубежные, так и отечественные ученые – И. Ансофф, А.А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд, П. Друкер, О.С. Виханский, В. Михайлов, Т. Таффлер, Э. Уткин, М. Хаммер, и другие. Наряду с этим, ряд проблем, связанных с аспектами методологии и технологии выбора, разработки и реализации антикризисной стратегии до сих пор должным образом не отражены в научной литературе и остаются недостаточно изученными.

Таким образом, до сих пор существует потребность в углубленном анализе и оценке кризисного состояния рыбохозяйственных предприятий и на его основе – осуществлении выбора, разработки и реализации оптимального варианта антикризисной стратегии и получении новых научных результатов.

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегии» (табл. 1).

Таблица 1. Походы авторов к сущности понятия «стратегия» [1-5]

Автор	Определение
И. Ансофф	Стратегия - это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
О. С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей
Р. А. Фатхутдинов	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности
А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую

В рамках антикризисного управления стратегию следует рассматривать как инструмент разрешения противоречия по развитию предприятия в условиях проявления кризиса или его угрозы, под влиянием факторов, вызывающих кризис, на базе ограниченных ресурсов [3]. Таким образом, антикризисную стратегию можно определить как способ достижения предприятием своих целей, определяет его поведение в пространстве параметров, которые характеризуются противоречиями, проблемами, негативными импульсами, порождаемыми взаимодействием предприятия и конкурентной среды, а также взаимодействием внутренних компонентов предприятия, находящиеся на различных стадиях своего жизненного цикла. Антикризисная стратегия задает параметры, определяющие альтернативы действий с разрешения противоречий в рамках заданных

ограничений, а также играет роль координирующего средства подсистем и процессов предприятия [4].

Предприятия рыбохозяйственной отрасли начали выходить из кризисного состояния, однако большая их часть так и не смогла остаться на рынке. Именно поэтому для отечественной экономики в целом и предприятий рыбохозяйственной отрасли в частности важно дальнейшее внедрение инструментария антикризисного управления, разработка оптимальной стратегии дальнейшего развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Работа по реализации антикризисной стратегии заключается во внедрении стратегических планов в действие для получения положительного результата. Критерием успешности реализации стратегии является полное достижение намеченных в стратегическом плане целей предприятия [6].

Таблица 2. Расширенная классификация антикризисных стратегий рыбохозяйственных предприятий

Классификационный признак	Виды
1. По характеру действия на объект управления	1.1 организационные (прямого действия) 1.2 управленческие (системного действия)
2. По характеру направленности на объект	2.1 концентрированная 2.2 диверсифицированная 2.3 комбинированная
3. По широте охвата объекта	3.1 глобальная 3.2 локальная
4. По принадлежности к сферам деятельности	4.1 функциональная 4.2 универсальная
5. По характеру проявления кризисных явлений	5.1 предупредительная 5.2 реактивная
6. По характеру борьбы с кризисными явлениями	6.1 наступательная 6.2 оборонительная

Классификационный признак	Виды
	6.3 ликвидационная
7. По уровню кризисного состояния предприятия	7.1 выживания 7.2 стабилизации 7.3 развития
8. По осуществлению процесса изменений	8.1 комплексная 8.2 неотложная 8.3 поэтапная
9. По длительности действия	9.1 краткосрочная 9.2 долгосрочная

Согласно результатам анализа и обобщения научных источников информации и аналитико-статистических материалов по группировки факторов воздействия на кризисное состояние предприятий [1-6], а также учитывая специфику отечественной рыбохозяйственной отрасли, определено, что любое управление, на сегодняшний день осуществляется на предприятиях должно быть антикризисным, то есть ориентированным на вероятность и опасность наступления кризисных ситуаций.

Необходимость формирования антикризисной стратегии, в частности на предприятиях рыбохозяйственной отрасли, вызвана следующими предпосылками: ростом темпов изменений, существенно превышают скорость ответной реакции предприятий; неспособностью своевременного реагирования на изменения; увеличением частоты возникновения непредвиденных событий, нехарактерных для функционирования субъектов хозяйствования.

Антикризисная стратегия всегда определяет три основных направления действий для менеджеров предприятия:

– Особые способы увеличения дохода. К таким способам можно отнести: мобили-

зацию внутренних резервов – анализ выхода на новые рынки; повышение объема продаж; расширение номенклатуры продажи товара. Хотя эти меры трудно реализовать во время кризиса, но именно в этом и заключается сложность антикризисной стратегии. Еще одним способом может быть возможность продажи активов, не используемых на предприятии, для погашения части задолженности.

– Возможность уменьшения расходов. Стратегия антикризисного управления имеет целью снижение и уменьшение расходов, в том числе и за счет отказа от некоторых инвестиционных проектов и уменьшения операционных расходов.

– Уменьшение финансового цикла и снижение необходимости в оборотных активах. Здесь идет речь о пересмотре политики работы с покупателями и уменьшение отсрочек, и наоборот, заключение договоров с поставщиками об отсрочке, возможное изменение поставщиков и тому подобное [1-4].

На рисунке 1 представлены этапы выбора стратегии предприятия в антикризисных условиях хозяйствования.

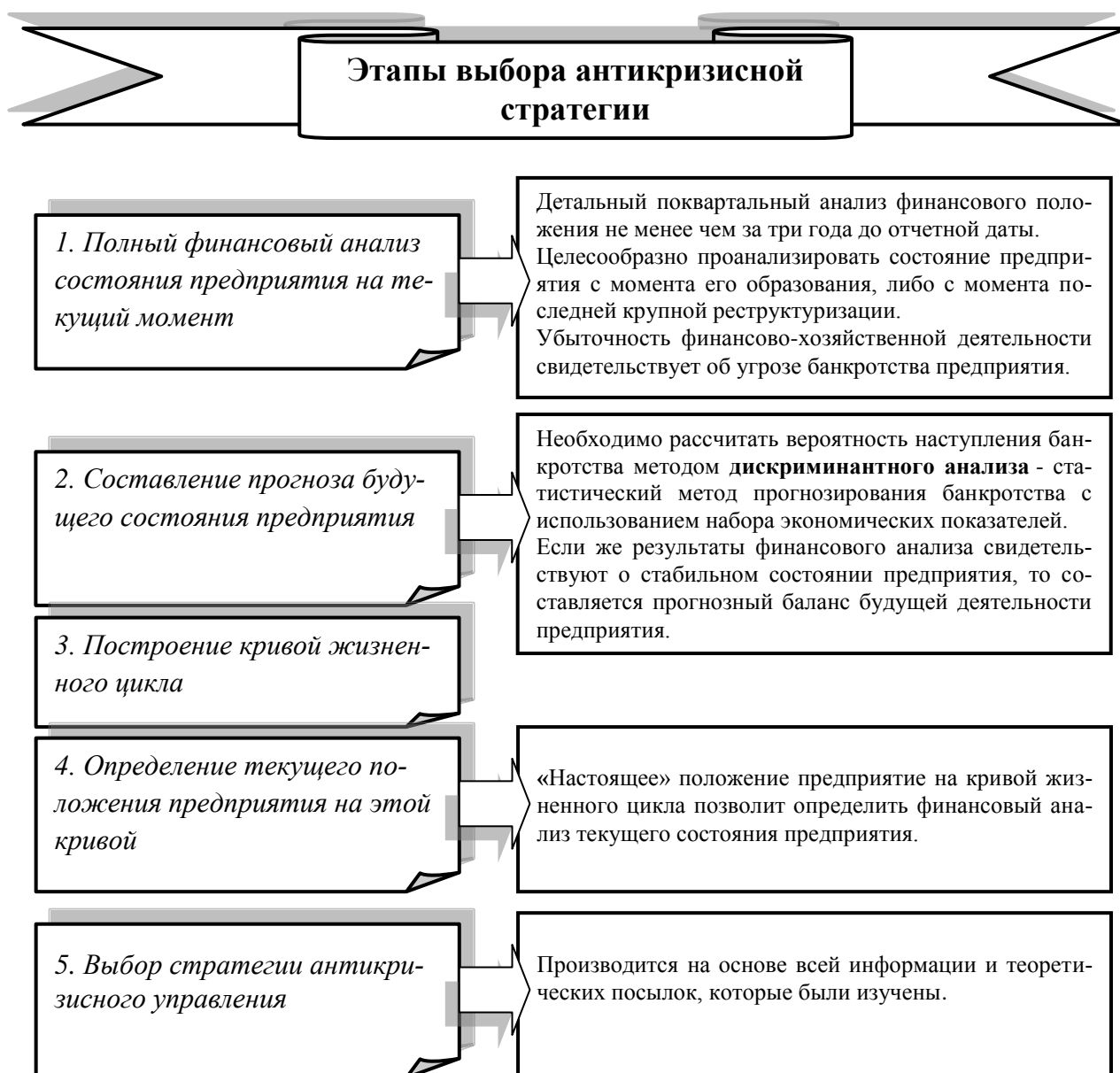


Рис. 1. Основные этапы выбора стратегии предприятия в антикризисных условиях хозяйствования [4-6]

Этапы реализации стратегии предприятия в антикризисных условиях хозяйствования представлены на рисунке 2.

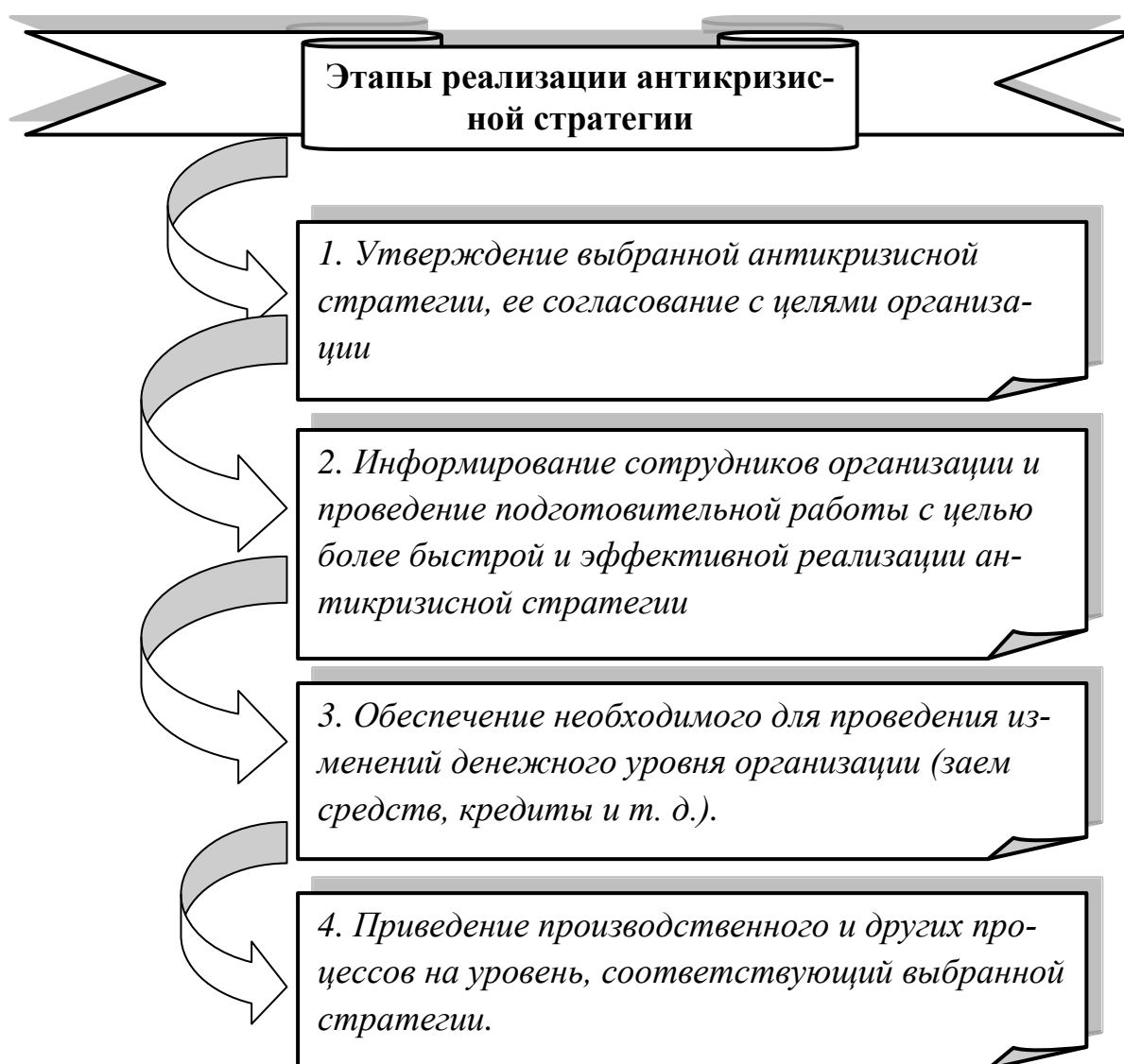


Рис. 2. Этапы реализации стратегии предприятия в антикризисных условиях хозяйствования [4, 5]

Отечественный опыт показывает, что антикризисную стратегию применяют тогда, когда результаты деятельности функционирующего на рынке предприятия опасны не только для выживания, но и для дальнейшей деятельности предприятия. Антикризисная стратегия учитывает все этапы сложного процесса изменений, который позволит восстановить на предприятии состояние динамического равновесия факторов, влияющих на изменения, в том числе связанные с преодолением его кри-

зисного состояния и внедрением антикризисной стратегии.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что для того, чтобы разработать эффективную стратегию деятельности предприятия в условиях кризиса необходимо иметь четкий последовательный антикризисный алгоритм действий по выводу предприятия из кризиса, а также иметь большое количество исходных данных предприятия – информационную систему для применения различных инструментов антикризисного менеджмента.

#### **Библиографический список**

1. Морозова А.М. Основные принципы формирования антикризисной стратегии предприятия / А.М. Морозова, М.В. Каплий // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2015. – №9. – С. 12-15.

2. Морозова А.М. Формирование стратегии предприятия (организации) в условиях кризиса / А.М. Морозова, М.В. Каплий // Матер. XI MIĘDZYNARODOWEJ NAUKOWI-PRAKTYCZNEJ KONFERENCJI «WSCHODNIE PARTNERSTWO - 2015» 07-15 września 2015 roku, Przemysł. – С. 32-35.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2006. – 546 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 2008. – 518 с.
6. Демчук О.В., Морозова А.М. Оценка финансового состояния предприятий рыбного хозяйства крымского федерального округа на основе метода многомерного рейтингового анализа // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №6 (46). – С. 41-46.

## **FORMATION OF A STRATEGY OF FISHERIES IN THE CONDITIONS OF A CRISIS**

**A.M. Aleshkina**, *Lecturer*

**A.K. Poghosyan**, *Graduate Student*

**Kerch State Maritime Technological University  
(Russia, Kerch)**

***Abstract.** In the article, the essence of the category "strategy" of the enterprise is determined. The importance of the formation of the strategy of fishery enterprises in the anti-crisis conditions of management has been substantiated. An extended classification, stages of selection and implementation of anti-crisis strategies of fishery enterprises are presented.*

***Keywords:** strategy, crisis, fishery industry, changes, crisis state.*