

УДК 338.124.4

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им.Д. СЕРИКБАЕВА**

СУЛЕЙМЕНОВА ЗАМИРА ДАНИЯРОВНА
Разработка антикризисной стратегии развития предприятия
(на примере ТОО ХБК «Аксай-нан-Оскемен»)

6N0506 Экономика

Реферат
магистерской работы
на соискание академической степени
магистра экономики и бизнеса

Республика Казахстан
Усть-Каменогорск 2010г.

Работа выполнена в Восточно-Казахстанском государственном техническом университете им.Д.Серикбаева.

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Локотко А.В.

Экспертная комиссия:

к.э.н., доцент кафедры
«Экономическая теория»
ВКГУ им.С.Аманжолова
Ситникова Е.С.

Защита состоится _____ 2010 года в _____ часов при Восточно-Казахстанском государственном техническом университете им.Д.Серикбаева по адресу: 070004, г.Усть-Каменогорск.

Введение

Актуальность работы.

Развитие казахстанской экономики на современном этапе характеризуется неоднозначной и динамично меняющейся экономической средой, наличием сложных управленческих проблем. Многие предприятия испытывают трудности и находятся в кризисной ситуации, сформировавшейся под влиянием рыночной экономики переходного периода. В условиях спада производства и постоянно растущего уровня инфляции сложился финансово-долговой тип предпринимательства, характеризующийся замещением производственных активов финансовыми, собственными средствами привлеченными, что проявляется, прежде всего, в недостатке собственных оборотных средств предприятий и доступных источников их формирования. Проблемы укрепления платежной дисциплины, вывода экономики из кризиса платежей и стабилизации уровня промышленного производства являются наиболее актуальными для казахстанской экономики, а значит и для конкретного субъекта предприятия.

В современных условиях экономической и социально-политической нестабильности в Казахстане возможность попасть в число неплатежеспособных предприятий весьма велика, поэтому правительство в специальном постановлении отменило необходимость принятия системы антикризисных мероприятий, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Цель и задачи исследования. Цель данного диссертационного исследования – изучение, разработка и реализации антикризисной стратегии предприятия на примере ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен»

Исходя из цели, можно выделить следующие **задачи**:

- изучить роль стратегии в антикризисном управлении;
- рассмотреть классификацию и методологи;
- формирования экономических стратегий антикризисного управления;
- дать характеристику процессу разработки и реализации антикризисной стратегии организации;
- рассмотреть организацию внедрения антикризисной стратегии;
- дать характеристику предприятия ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен»;
- рассчитать основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать стратегию выхода из кризиса для ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен».

Объектом исследования является товарищество с ограниченной ответственностью ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен».

Предметом исследования служат теоретические, методические и организационные вопросы, методики, разработки, связанные с реализацией антикризисной стратегии.

Теоретическую, методологическую и методическую основу исследования составили законодательные акты Республики Казахстан, труды известных ученых в области экономической теории, проблем управления,

стратегического менеджмента. В работе использованы методы научного познания, системного и факторного анализа управленческих и экономических процессов, проблем связанные с антикризисными стратегиями. При решении конкретных задач использовались элементы современных подходов антикризисных стратегии.

Структура и объем магистерской работы: Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В ней содержится 74 с., 20 источников, 15 табл., 3 приложения, 18 рисунков.

Ключевые слова: кризис, стратегия, управление, антикризисная стратегия, активы предприятия, ТОО ХБК «Аксай –Нан - Оскемен», угроза, миссия предприятия, маркетинговое исследование, руководство, внешняя среда, внутренняя среда, система управления, анализ, качество.

Научная новизна и ценность диссертации заключается в разработке обоснованной антикризисной стратегии предприятия, основывающаяся на требованиях к обеспечению рационализации и совершенствования бизнес - процесса стратегического управления. Для реализации разработанной стратегии предлагается отдел стратегических исследований и развития. При разработке структуры отдела проведен анализ существующих подходов к организации стратегического управления и управления по «слабым сигналам» на предприятиях.

Практическая значимость работы заключается, прежде всего, в преодолении кризисного состояния предприятия и повышении эффективности его деятельности на основе разработанной антикризисной стратегии.

Список опубликованных работ:

1. По теме диссертации опубликована одна статья:
Сулейменова З.Д. Антикризисная стратегия развития малого и среднего бизнеса в Казахстане. Творчество молодых – инновационному развитию Казахстана//Материалы X Республиканской НТК студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, 22-23 апреля 2010г. ч.VI, Усть-Каменогорск, 2010г.

Основная часть

Во введении работы обосновывается актуальность исследования магистерской работы. Формируются цели, задачи, новизна и практическая значимость работы. Называются объект и предмет исследования.

В первой главе изложены теоретические аспекты разработки антикризисной стратегии. В диссертации автор на основе анализа и прогноза выбора стратегии для выхода из кризисной ситуации рассматривает ее в качестве важнейшей характеристики экономической системы, определяющей

ее способность поддерживать устойчивое развитие всех звеньев народного хозяйства, в том числе и на уровне предприятия, а также нормальные условия жизнедеятельности всех категорий населения.

Понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или долгосрочных военных действий воинских подразделений с использованием всех доступных средств. Под стратегией в менеджменте понимают набор правил и приемов для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Антикризисные стратегии - это стратегии, оптимизирующие поведение предприятия в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению предприятия. Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы в стратегии поведения, смягчающей последствия спада.

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём координации и распределения ресурсов предприятия. Понятие стратегии тесно связано с понятием стратегического управления.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – её целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей. Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию. В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ. Основной задачей стратегии является определение такой модели действий и направления деятельности, которые позволили бы предприятию достичь долговременных конкурентных преимуществ и развивать свою деятельность при постоянно изменяющихся условиях внешней среды. При этом формулировка стратегии подлежит изменениям в соответствии с изменением внутренних и внешних факторов,

что является одним из требований стратегического управления. Для определения места стратегии в цикле стратегического управления необходимо знать, что процесс стратегического управления состоит из пяти взаимосвязанных этапов:

- 1) определение бизнеса и миссии организации;
- 2) разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- 3) разработка стратегии предприятия;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Действие механизма возникновения кризисного состояния производственной системы вообще и фирмы, в частности, протекает во времени. В зависимости от интенсивности воздействия на фирму внешних и внутренних факторов период времени от исходного до завершающего явления может быть разным. Тем не менее, в любом случае успех стратегии антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли руководству фирмы своевременно обнаружить момент возникновения исходного явления, с которого начинается движение к кризисному (переломному) состоянию. Раннее обнаружение таких исходных явлений возможно лишь в том случае, если аналитические службы фирмы ведут постоянное слежение за множеством «сигналов», поступающих из внешней среды, а также сигналов о состоянии процессов, протекающих в самой фирме. Для краткости назовем их внешними и внутренними сигналами о возможных изменениях состояния фирмы.

Во второй главе проведен анализ деятельности ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен». Рассмотрены программы и основных мероприятий по реализации стратегии базового предприятия. Проанализирована динамика основных экономических показателей деятельности предприятия за последние четыре года. Проведен анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентные преимущества предприятия. Рассмотрены основные составляющие стратегии базового предприятия в текущий период.

В современных быстроменяющихся условиях предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах, поэтому именно антикризисное стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений.

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Миссию «Акса́й-на́н-Оске́мен» можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в хлебобулочной продукции и услугах путем производства и реализации широкого ассортимента хлебобулочной продукции, отличного качества. Усовершенствование технологического процесса производства хлебобулочной продукции, развития сети розничной продажи, оказания различных дополнительных услуг и оперативного реагирования на потребности рынка.

Целью данного этапа исследования является косвенный анализ внешней среды представляет, посредством которого разработчики антикризисного стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в семь областей. Этими факторами являются экономика, политика, рынок, конкуренция, технология, социальное поведение и международное положение.

В результате проведенного анализа установлено, что антикризисные стратегии предприятия в последние годы на интуитивном уровне является недостаточной, но насколько остается вопросом, что ещё раз подтверждает необходимость разработки антикризисной стратегии для предприятия

Третья глава экономической эффективности данного исследования. В данном разделе представлена стратегия антикризисного развития предприятия на период до 2010 года.

В процессе анализа современных подходов к стратегическому управлению и его концептуальных положений, был рассмотрен алгоритм формирования портфеля стратегий предприятия, являющийся индуктивным сочетанием подходов к формированию портфеля стратегий. Были рассмотрены вопросы организации быстрого реагирования подсистем предприятия на изменение условий внешней среды. Разработанной стратегии направлена на устранение основных причин возникновения кризиса путем уменьшения (в некоторых случаях увеличения) влияния соответствующих факторов и с учетом имеющихся ограничений. Рассмотрен алгоритм выявления факторов, учитываемых при формировании целей антикризисной стратегии. Выявлены факторы деятельности предприятия, которые влияют на причины возникновения негативных явлений и приводят к кризису.

Заключение

В данной работе была исследована тема «Разработка антикризисной стратегии развития предприятия» на примере ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен».

При выполнении работы проведены исследования, которые показали, что на современном этапе развития экономики особую актуальность приобрело стратегическое управление деятельностью и развитием предприятия. Стратегический менеджмент обеспечивает достижение долгосрочных целей предприятия, которые связаны с повышением эффективности деятельности и постоянным развитием производственной, экономической и социальной базы.

В процессе анализа современных подходов к стратегическому управлению и его концептуальных положений, была исследована классификация основных стратегий, максимально охватывающая все теоретические аспекты и полностью соответствующая системам управления, существующих предприятию.

Были рассмотрены вопросы организации быстрого реагирования подсистем предприятия на изменение условий внешней среды. Предложена система реагирования на основе непрерывного сканирования условий внешней среды и обнаружения «слабых сигналов» о возможных исходных экономических явлениях, способных повлиять на конкурентные преимущества предприятия.

В ходе ситуационного анализа антикризисной деятельности базового предприятия были рассмотрены мероприятия, обеспечившие улучшение показателей деятельности предприятия, а также выявлена связь проводимых мероприятий.

Анализ основных направлений стратегии предприятия показал, что в настоящий период предприятие использует стратегическое управление в общей системе внутрифирменного управления.

Портфель стратегий состоит из таких стратегий, как:

- стратегия снижения издержек;
- стратегия маркетинга;
- стратегия управления качеством и конкурентоспособностью продукции;
- стратегия синергизма;
- стратегия управления персоналом и трудовой мотивацией;
- стратегия внешнеэкономической деятельности.

Следует отметить, что цель работы, заключающаяся в изучении ключевых положений теории стратегического управления и определении основных стратегических направлений развития ТОО ХБК «Аксай-Нан-Оскемен» была достигнута. Задачи работы были выполнены в полном объёме.

АНДАТПА

Ұсынылған магистерлік диссертацияда «Ақсай-Нан-Оскемен» НТК ЖШС үлгіге ала отырып кәсіпорынның дағдарысқа қарсы даму стратегиясы талқыланды. Талқылау кезінде Стратегиялық басқаруды ұйымдастырудағы бар тәсілдерге талдау жүргізілген. Сонымен қатар өндірісте стратегиялық басқару процессін ұйымдастыру тәжірибелік аспектілері мен теориялық негіздері қарастырылған. Өндірістің стратегиясын жүзеге асыру бойынша негізгі шаралар мен бағдарламалар қарастырылған. Соңғы төрт жыл бойынша өндірістің қызметінің негізгі экономикалық көрсеткіштерінің динамикасы талданған. Өндірістің бәсекелестік артықшылықтарына әсерін тигізетін сыртқы және ішкі факторларға талдау жүргізілген. Даму мен стратегиялық зерттеу бөлімінің ұйымдастыру құрылымы көрсетілген.

АННОТАЦИЯ

В предлагаемой магистерской диссертации разработана стратегия антикризисного развития предприятия на примере ТОО ХБК «Ақсай-Нан-Оскемен». При разработке проведен анализ существующих подходов к организации стратегического управления. Также в работе рассматриваются теоретические основы и практические аспекты организации процесса стратегического управления предприятием. Рассмотрены программы и основные мероприятия по реализации стратегии предприятия. Проанализирована динамика основных экономических показателей деятельности предприятия за последние четыре года. Проведен анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентные преимущества предприятия. Представлена организационная структура отдела стратегических исследований и развития.

THE SUMMARY

In the proposed master's thesis developed a strategy for development of enterprise crisis as an example ТОО ХБК «Ақсай-Нан-Оскемен». In developing an analysis of existing approaches to strategic management. Also in this paper we consider the theoretical basis and practical aspects of organizing the process of strategic management. We consider the program and key activities to implement the business strategy. The dynamics of major economic indicators of the company over the past four years. The influence of external factors and internal environment on the competitive advantages of the enterprise. Submitted by the organizational structure of strategic research and development

