

ВЛИЯНИЕ СИТУАЦИИ РЫНКА НА СТРАТЕГИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Karel Shuhajda,
Romualdas Ginevičius,
Jan Penčík*

THE IMPACT OF MARKET ON THE COMPANY'S STRATEGY

Abstract. During the Global crises, the reduction of company's market causes the dropping down of key performance indicators. Some companies go bankrupt as they do not respond adequately to environmental changes. Construction as well as wholesale and retail trade sectors have been significantly effected by the Global crises. Analyses showed, that revenue from diversified activities help companies to survive during a time of crisis. The significance of the role of diversification depends on different circumstances of market: it increases when markets are shrinking and, when the environment is stable, the diversification is important only in particular markets

1. Введение

Кризис, с которым столкнулась мировая экономика, выявил ряд проблем функционирования предприятий. Большинство этих проблем имели стратегический характер. Последствия кризиса показывают, что не все страны пострадали одинаково, а в странах – не все секторы производства. Что касается стран, то более всего кризис затронул те из них, которые были тесно связаны между собой различными экономическими узами – валютой, хозяйственными связями и т.п. Что касается секторов производства внутри стран, то больше всего кризис затронул строительство, а также оптовую розничную торговлю.

Характерной стороной в этом смысле является Литва, поэтому влияние рыночной ситуации на стратегию предприятий исследуется на примере этой страны. Опираясь на горький опыт прошедшего кризиса целесообразно всесторонне анализировать причины многочисленных банкротств строительных предприятий, а также искать пути эффективного противодействия возможным резко ухудшающимся рыночным условиям. Имея в виду объективно происходящие циклические колебания рынка не исключено возникновение ситуации, подобной предкризисной 2008 года.

2. Обзор предкризисной и кризисной ситуации Литвы в строительном секторе

Очень часто оценка деятельности предприятий основывается на финансовом анализе. В то же время не учитывается влияние окружающей среды, т.е. рыночной ситуации. Предвестником банкротства предприятия

являются ухудшающиеся результаты их коммерческой деятельности. В свою очередь, причиной этому часто является макроокружение, колебания экономики. Особенно колебания глобального характера. Этим колебаниям, в первую очередь, подвергнут строительный сектор. Характерные его развитию циклы роста и упадка повторяются примерно через каждые десять лет. Те строительные предприятия, которые в своей стратегии учитывают цикличность развития как неоспоримый факт, как объективную реальность, своевременно подготавливаются к будущему упадку. Этому способствуют долговременные управленческие стратегии, которые помогают выжить в тяжелые времена.

Упадки объемов производства и занятости во многих странах ясно проявились во второй половине 2008 года. Это вызвало уменьшение доходов населения, сокращение спроса на товары и услуги, уменьшение объемов инвестиций и потребления. Упал спрос на недвижимость, в результате чего уменьшилось количество вновь создаваемых строительных предприятий, а часть действующих вынуждены были изменить свой профиль.

В связи с резким сокращением рынков банкротствовало большое количество предприятий, особенно в секторе строительства и оптовой и розничной торговли (табл. 1).

Табл. 1. Количество банкротств
предприятий в 2008-2009 г.

Год	Сектор	
	Строительство	Оптовая и розничная торговля
2009	414	425
2010	418	352

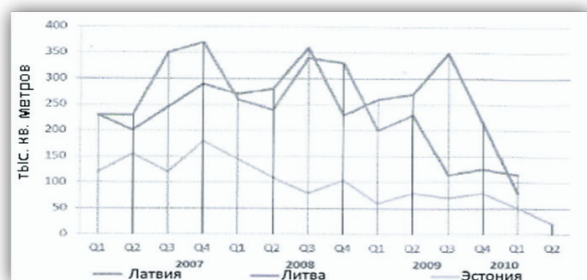
Анализ банкротств показывает, что это случилось с теми предприятиями, которые не имели независимых источников дохода.

Идентичным кризисным процессам, как и Литва, пережили и другие Балтийские страны – Эстония и Латвия.

Первые неблагоприятные тенденции в строительном секторе появились в 2009 году в Эстонии. В 2008 году добавочная стоимость здесь увеличилась на 2,9 проц., а в Латвии и Литве она попрежнему увеличи-

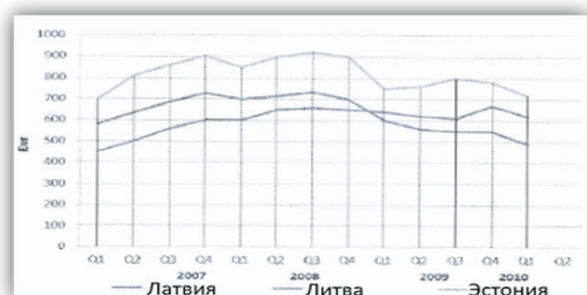
валась большими темпами – соответственно на 13,4 и 9,6 проц. В течение 2009 г. во всех трех Балтийских странах произошел резкий спад прибавочной стоимости, самый большой за прошедшие 15 лет. В Эстонии – на 30 проц., Латвии – 33 проц., Литве – более 43 проц. Существенно уменьшился спрос на жилищное строительство (рис. 1)

Рис. 1. Построенные жилые дома (Килдене, 2011)



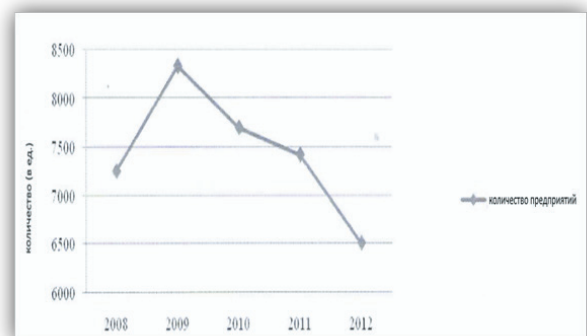
В 2009 г. в строительном секторе Литвы количество работников уменьшилось на 26,4 проц., в Эстонии – на 28 проц. и в Латвии на 31,8 проц. (рис.2).

Рис. 2. Количество работников строительного сектора (Килдене, 2011)



Еще одно последствие кризиса – уменьшение количества строительных предприятий (рис. 3).

Рис. 3. Количество действующих строительных предприятий (Департамент статистики, 2011)



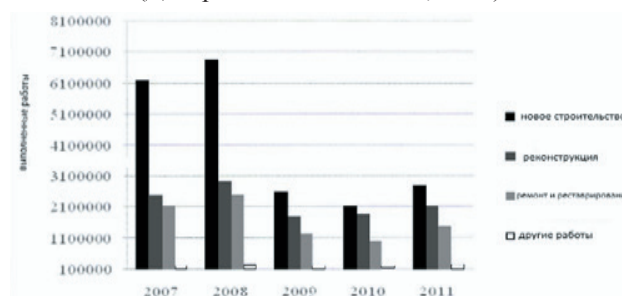
Самый болезненный результат экономического кризиса – банкрот предприятий (табл. 2).

Табл. 2. Начатые процессы банкротств предприятий по видам экономической деятельности (Департамент статистики, 2012).

№ п.	Наименование экономической деятельности	Количество начатых процессов банкротства	
		1-ое полугодие 2011 г.	1-ле полугодие 2012 г.
1.	Оптовая и розничная торговля	173	176
2.	Строительство	143	119
3.	Обрабатывающая промышленность	76	76
4.	Транспорт	66	56
5.	Операции с недвижимостью	43	29
6.	Административная и обслуживающая деятельность	42	41
7.	Профессиональная и научно-техническая деятельность	40	33
8.	Услуги жилья и питания	36	46
9.	Другие виды деятельности	57	42

Характерным показателем последствий кризиса в строительном секторе – объемы строительных работ (рис. 4).

Рис. 4. Объемы строительных работ, выполняемых собственными силами (в ценах того года), (Департамент статистики, 2012).



Как видно из рис. 4. Стабилизация ситуации началась в 2011 году.

3. Стратегия выживания предприятия в условиях кризиса – диверсификация деятельности

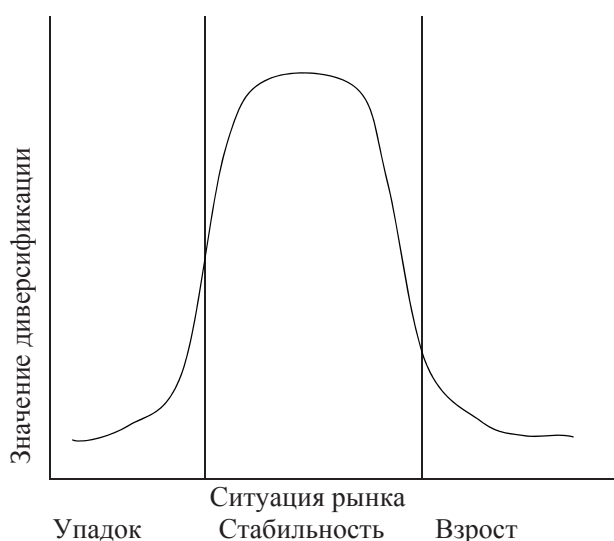
Было отмечено, что в условиях кризиса выжили те предприятия, которые имели несколько независимых источников дохода, т.е. которые были диверсифицированы.

В динамическом рыночном хозяйстве предприятие может успешно функционировать лишь в том случае, если оно умеет приспосабливаться к окружающей среде. Приспособление осуществляется при помощи соответствующего изменения производственной программы. Необходимость этих изменений обуславливается тем фактором, что каждый продукт, как носитель оборота и прибыли предприятия, проходит все ступени своего “жизненного цикла”: введения, роста, зрелости, насыщения и спада.

Долговременное неудержимое старение продукта заставляет думать о своевременном вводе нового. Этот процесс связан с дифференциацией, или диверсификацией, производственной программы. С целью уменьшения риска она развивается в направлении продуктов, которые отличаются от существующих, уже теряющих свой спрос. В условиях угрожающей ситуации это создает возможности переноса деятельности на новые области и это становится единственной возможностью избежать банкротства. Таким образом диверсификацию можно рассматривать как стратегию развитых предприятий, позволяющую своевременно приспособиться к изменяющейся рыночной ситуации (Гинявичюс, 1998).

С другой стороны, роль диверсификации зависит от того, в каком цикле колебания находится рынок. Исследования показывают, что ее роль возрастает, когда наступает упадок рынка и уменьшается при его росте (рис. 5).

Рис. 5. Зависимость значения диверсификации от ситуации рынка



Из рис. 5. видно, что в условиях стабильного рынка, диверсификация эффективна в определенных пределах, т.е. величина диверсификации производственной программы должна быть ограничена и новые продукты должны быть родственными базовому (Гинявичюс, 2012).

4. Выводы

Для того, чтобы не повторить стратегических ошибок в будущем, опираясь на горький опыт прошедшего в 2008-2010 г. экономического кризиса, целесообразно всесторонне анализировать причины многочисленных банкротств предприятий, особенно предприятий тех отраслей и секторов, где было зафиксировано самое большое количество этих банкротств. Какими явились строительство, а также оптовая и розничная торговля.

Анализ предкризисной и кризисной ситуации Литвы, которую в этом отношении можно рассматривать как характерную, показал, что она вызвала резкое ухудшение следующих показателей деятельности предприятий: увеличение количества банкротствующих предприятий; уменьшение спроса на жилищное строительство; уменьшение количества работников, особенно в строительном секторе; уменьшение количества действующих предприятий; сокращение объектов строительных работ, выполняемых собственными силами и др.

Анализ выявил, что в условиях кризиса выжили те предприятия, которые имели несколько независимых источников дохода, т.е. те, которые были диверсифицированными.

Роль диверсификации зависит от рыночной ситуации: она возрастает, когда наступает упадок рынка и уменьшается при его росте. В условиях стабильного рынка диверсификация эффективна в определенных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гинявичюс Р. Измерение связанной диверсификации предприятий (на лит. яз.): Предпринимательство: теория и практика, 2012, 13(2): 150-159.
2. Kildiene S., Kaklauskas A., Zavadskas E.K. Copras based compazutive analysis of the European country management capabilities within the constructions sector in the time of crisis/ Journal of Business Economics and Management, 2011, 12(2): 417-434.
3. Гинявичюс Р. Диверсификация деятельности предприятия. 1998. Вильнюс: Техника, С. 152.
4. Литовский статистический ежегодник. Департамент статистики, Вильнюс, 2005-2012.