

Методика выбора антикризисной стратегии и тактики

Неволин С.В.
ОТЗ – 705 у
дисциплина «Антикризисное
управление»

Введение

80 % предприятий убыточны



Благополучные организации становятся неплатежеспособными



Стратегии не соответствуют изменениям внешней среды



Ситуация, к которой не успевают подготовиться - кризис



Выход из кризиса – устранение причин, вызвавших его

Организация
системы
стратегического
планирования -
это не дань моде,
пришедшей с
Запада, а
жизненная
необходимость

0 Предприятие без
ясной и
эффективной
стратегии развития
– это не бизнес, а
набор активов,
отягощенных
обязательствами.

Комплекс работ по разработке и внедрению стратегии

**Анализ
инвестиционной
привлекательности**

**Разработка
сценарного
прогноза развития
отрасли**

**Прогноз изменения
конъюнктуры
спроса и
предложения**

**Финансовая оценка
стратегических
альтернатив**

Анализ уровня инвестиционной привлекательности

Шаг	Метод
Оценка уровня интенсивности конкуренции	Модель движущих сил конкуренции (М. Портера)
Оценка стадии развития отрасли	Показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии

Анализ конкурентной позиции компании в отрасли

Шаг	Метод
Оценка конкурентной позиции организации	Инструмент SWOT – анализа, т.е. развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды

Финансовая оценка стратегических альтернатив

Шаг	Метод
Финансовая оценка стратегических альтернатив	Специально разработанная компьютерная модель, построенная с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений

Формирование образа будущего компании

Шаг	Метод
Разработка стратегии развития компании	Комплекс процедур: как построения образа будущего компании «как хочется», так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. При разработке образа учитывают: тенденции развития отрасли, изменение спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании

Этап стратегического целеполагания

Шаг	Метод
Качественная конкретизация образа будущего и формирование перечня долгосрочных ориентиров	<ul style="list-style-type: none">✓ Ориентиры по снижению издержек производства и обращения;✓ Увеличение (удержание) доли на рынке;✓ Рост капитализации;✓ Снижение давления поставщиков сырья и материалов

Формулирование стратегии

Оценка существующей стратегии

- Оценка внутренних возможностей

Фаза формулирования

- Стержень базовая стратегия

Планирование риска

- Создание систем кризисных ситуаций

Выбор стратегических альтернатив

- Определение нескольких курсов действия

Стратегические альтернативы

Стратегия роста

- 0 Стадия планирования
- 0 Начальная стадия
- 0 Стадии проникновения
- 0 Ускоренный рост
- 0 Переходная стадия

Стратегия проникновения

- 0 Более глубокое проникновение на рынок
- 0 Увеличение темпов роста объема продаж

Стратегические альтернативы (продолжение)

Стратегия ускоренного роста

- o Полное использование внутренних и внешних возможностей

Стратегия переходного периода

- o Перегруппировка и перестройка деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста

Стратегические альтернативы (продолжение)

Стратегия стабилизации

- 0 Достижение раннего выравнивания объема продаж и прибыли с последующим их повышением, т.е. переходом на следующий этап роста

Стратегия выживания

- 0 Оборонительная стратегия – применяется в случае полного расстройтва экономической деятельности предприятия

Стратегия и тактика
антикризисного
управления -
это сам процесс
управления
выходом из
кризиса

Дисциплина "Антикризисное
управление" Неволин С.В.



01.11.2010

Чтобы найти причины кризиса на предприятии

нужно ответить на вопрос:
«Увеличился или уменьшился
объем продаж за последние
два года?»

- 0 Если проблем с продажами нет, причина в оборачиваемости оборотных средств – если оборачиваемость малая – проблема в длительном производственном цикле.
- 0 При высокой оборачиваемости – причина в рентабельности.
- 0 Если объем продаж уменьшается – причина в реализации продукции

Процесс планирования выхода из кризиса

это стратегия и тактика
антикризисного управления.

Разработка успешной
стратегии должна являться
непрерывным процессом, а не
разовым событием

Дисциплина "Антикризисное
управление" Неволин С.В.



01.11.2010