

# 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"><li>✓ Ориентиры по снижению издержек производства и обращения;</li><li>✓ Увеличение (удержание) доли на рынке;</li><li>✓ Рост капитализации;</li><li>✓ Снижение давления поставщиков сырья и материалов</li></ul>

# 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