

Контрольные вопросы: -

- Понятие стратегии и ее роль в АУ.
- Состав стратегии в АУ.
- Понятие антикризисной стратегии.
- Разработка АУ в организации.
- Оценка микро- и макросреды организации.
- Элементы внутренней среды организации.

ЛЕКЦИЯ № 5. Стратегия и тактика АУ

Роль стратегии в АУ

- В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. **Главное место в АУ занимает стратегия развития предприятия.**

Стратегия АУ

Если рассматривать понятие **стратегия** в общем ракурсе, то это – **ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей.** Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Состав стратегии в АУ

Состав стратегии в АУ, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

- **1. Сфера деятельности** организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.
- **2. Цели деятельности** организации. Для АУ наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.
- **3. Определение методов и форм достижения целей.** Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Состав стратегии в АУ

- **4. Кадровая политика.** Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.
- **5. Организация производственного процесса.** С точки зрения АУ это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.
- **6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса.** Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных.

Состав стратегии в АУ

- **7. Разработка маркетинговой программы.** В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об АУ.

Стратегия в АУ – это своего рода гарантия стабильного развития организации.

Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

Разработка АУ в организации

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций.

Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон.

Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Разработка АУ в организации

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию. Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

Оценка микросреды

К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- **1) государство;**
- **2) поставщики;**
- **3) потребители;**
- **4) конкурентное окружение;**
- **5) кадровые ресурсы.**

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Оценка микросреды

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому **организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков**, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Оценка микросреды

Привлечение **потребителя** является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. **Рынок потребителей** влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социально-психологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка микросреды

При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести **оценку всех возможных конкурентов**.

Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды

Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию (**ПЭСТ – анализ**):

- 1) политические; 2) экономические;
- 3) социальные; 4) технологические.
- **Политический фактор** оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах. **Анализ экономической ситуации** позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. **Социальные факторы** – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д. **Оценка технологий** необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел и др.
- При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей. После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия.