|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.242.2** | |
| ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ В АНТИКРИЗИСНОМ ПЛАНИРОВАНИИ | |
|  |  |
|  | Е.А. Шумаева, *к. гос.упр, доцент,* И.Д. Онищенко *Донецкий национальный технический университет*  *г. Донецк, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. В статье проанализировано взаимодействие стратегии и тактики в антикризисном управлении, рассмотрены основные этапы антикризисного стратегического и тактического планирования. Исследованы факторы и причины возникновения кризисных ситуаций, способы выхода из них.*

*Ключевые слова: стратегия, тактика, антикризисное стратегическое планирование, антикризисное тактическое планирование, антикризисное управление.*

*Annotation. The article analyzes the interaction of strategy and tactics in anti-crisis management, examines the main stages of anti-crisis strategic and tactical planning. The factors and causes of the emergence of crisis situations, ways of getting out of them are investigated.*

*Keywords: strategy, tactics, anti-crisis strategic planning, anti-crisis tactical planning, anti-crisis management.*

**Постановка проблемы.** Современный экономический мир подвержен различным влияниям, которые могут приводить к различным кризисам. Для успешного выхода из кризисных ситуаций применяется антикризисное управление, которое состоит из двух основных уровней: антикризисное стратегическое управление и антикризисное тактическое планирование.

**Цель исследований.** Анализ основных этапов антикризисного планирования в стратегическом и тактическом управлении и результат их взаимодействия.

**Основные результаты исследования.** Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды [1]. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризуют будущее – например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей, так как упреждающее воздействие гораздо эффективнее, чем устранение последствий. Главное внимание в данной стратегии уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению.

В антикризисном управлении стратегия играет особую роль. Она позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях. Стратегия характеризует не только управление в макроэкономических масштабах. Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Это стратегия выживания и развития, повышения конкурентно способности, достижения цели.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием. Этот термин более точно означает уточнение, коррекцию, дополнение, конкретизацию стратегии[2]. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей.  Иными словами можно сказать, что тактическое планирование существенным образом отличается от стратегического по определенным признакам. Основное отличие состоит в охвате сфер влияния.

Стратегическое планирование оказывает более широкое и более глубокое (глобальное) влияние на деятельность предприятия, определяет его успех в будущем.

Тактическое – учитывает текущую внутреннюю и внешнюю ситуацию, предусматривает необходимые и возможные меры для того, чтобы их реализация обеспечила успех сегодня и содействовала достижению стратегических целей и задач.

Важным является также временной аспект отличия. Стратегическое планирование рассчитано на продолжительную перспективу и его следствия проявляются через определенный период времени и влияют на результаты деятельности предприятия в течение продолжительного периода.

Тактическое, как правило, рассчитанное на короткий период (до 1 года), конкретизирует и дополняет стратегический план и подлежит оперативному регулированию.

Стратегическое и тактическое виды планирования взаимосвязаны и заниматься одним в отрыве от другого невозможно.На рис. 1 приведен алгоритм процесса антикризисного планирования, характеризующий взаимосвязь стратегии и тактики на предприятии.

Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии

Пересмотр миссии и системы целей предприятия

Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии

Реализация выбранной антикризисной стратегии

Оценка и контроль результатов антикризисной стратегии

1-я стадия

Антикризисное стратегическое планирование

2-я стадия

Антикризисное тактическое планирование

Обратная

связь

Рисунок 1 – Алгоритм процесса антикризисного планирования [1]

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки продуманной стратегии и тактики, то оно может последовательно решить возникающие проблемы. В кризисной ситуации реализацию необходимых изменений необходимо осуществлять в достаточно короткие сроки. Поэтому при планировании антикризисной стратегии и тактики необходимо стремиться к максимальной параллельности работ.

Стратегические и тактические планы антикризисного управления формируются в процессе взаимодействия по вертикали. При этом существует разделение труда по вертикали. Некоторые направления, такие как приобретения, участие в совместных предприятиях и новых проектах, которые нельзя поручить какому–либо одному подразделению, вырабатываются службами развития и планирования предприятия и осуществляются на уровне предприятия в целом. Внутризаводские подразделения следуют директивам высшего руководства и формируют планы для себя.

На *первом этапе* анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Для того чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

– анализ макросреды, который условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;

– анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары заменители.

На основании полученной информации создается сценарий – реалистичное описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию.

На *втором этапе* выполняется корректировка миссии и системы целей предприятия. Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ.

Четко сформулированная миссия вдохновляет сотрудников предприятия и побуждает их к действию, дает им возможность проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее внешней и внутренней среды.

Затем наступает процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

На *третьем этапе* – формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования, и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранит глубинные причины кризисных явлений[2].

На *первом этапе тактического планирования* выполняется реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

– окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;

– детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

– привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

– выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На *втором этапе*осуществляетсяоценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. На этом этапе осуществляется обратная связь со всеми элементами алгоритма планирования, позволяющая своевременно вносить изменения в стратегию и тактику предприятия.

Результатом взаимодействия антикризисного стратегического и тактического планирования является то, что предприятие планомерно выполняя каждый этап алгоритма процесса антикризисного планирования, контронтролируя процесс выполнения и промежуточные результаты, выходит из кризисной ситуации и возвращается к нормальному функционированию.

**Выводы.** Таким образом, если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Для этого при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
| 1. | Видельман Х. Стратегия развития предприятия – М., 2006. – 142с. | |
| 2. | Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2014–576с. | |