

ЛЕКЦИЯ № 6. Реализация антикризисной стратегии

Контрольные вопросы: -

- Направления антикризисной стратегии.
- Этапы реализации антикризисной стратегии.
- Факторы, влияющие на разработку антикризисной стратегии.
- Реализация выбранной антикризисной стратегии.
- Эффективность антикризисной стратегии.
- Организация осуществления антикризисной стратегии

ЛЕКЦИЯ № 6. Реализация антикризисной стратегии

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

ЛЕКЦИЯ № 6. Реализация антикризисной стратегии

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- **1)** утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- **2)** информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- **3)** обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- **4)** приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Реализация выбранной антикризисной стратегии

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Реализация выбранной антикризисной стратегии

- Многие зависят от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.
- На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Реализация выбранной антикризисной стратегии

- В процессе реализации антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации...
- Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому в случае возникновения проблем необходимо применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна иметь так называемый запасной вариант.
- Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

Организация осуществления антикризисной стратегии

Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому **при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок.** Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

Организация осуществления антикризисной стратегии

- Сопротивление персонала – это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно.
- Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.

Организация осуществления антикризисной стратегии

Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика – в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.