

# Разработка антикризисной стратегии организации

Развитие организаций в условиях рыночной среды неизбежно связано с необходимостью предвидения изменения экономической ситуации и совершенствованием управления. Очень важно в этой ситуации определить специфику и приоритеты развития организаций, основанных на их сравнительных преимуществах, разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

# Антикризисные стратегии

Антикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации



# Элементы экономической стратегии

Анализ российской практики хозяйствования позволяет выделить специфические моменты антикризисного управления.

На основании изучения практики более 30 устойчиво работающих предприятий были выделены следующие элементы экономической стратегии промышленного предприятия.

Элементы	Цель
Стратегия промышленного предприятия как процесс целенаправленного развития	-Постановку обоснованных целей и задач; -выделение определенных принципов действий (сбалансированность, системный подход, рациональность); -приоритетность действий; (выделение значимых проблем и их ранжирование).
.Направления работы по достижению целей предприятия (основные составляющие экономической стратегии):	поиск новых рынков; -разработка новой продукции; - обеспечение высокого качества товаров; -улучшение сервиса ; -разработка и внедрение новых технологий; -приобретение и рациональное использование природных ресурсов; - обеспечение роста производства; -эффективное продвижение товара на рынке ; -обеспечение роста прибыли в плановом периоде.
Основные вопросы разработки экономической стратегии:	а) в области маркетинга: -сегмент рынка, на котором должны быть сконцентрированы усилия, - ассортимент и качество продукции, -распределение ресурсов на стадии продаж , - ценовая политика;
	б) в области производства: - необходимый уровень производства

Элементы	цель
<p>Основные вопросы разработки экономической стратегии:</p>	<p>б) в области производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– покупка комплектующих или их собственное производство,</li> <li>– срок запасов материальных ресурсов,</li> <li>– политика набора или обучения персонала;</li> </ul> <p>в) в области финансов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– объем текущих и капитальных затрат,</li> <li>– сроки и направления инвестиций,</li> <li>– источники финансирования;</li> </ul> <p>г) в области инновационной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– направления исследований,</li> <li>– сроки и характер проведения изменений в продукции.</li> </ul>
<p>Основные этапы разработки стратегии</p>	<p>а) анализ результатов деятельности предприятия за определенный статистически значимый период, как правило, продолжительностью, равной периоду действия стратегии (это дает возможность определить приоритеты в развитии);</p> <p>б) анализ портфеля продукции, который включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение ориентации товарной массы на потребителя (позиционирование выпускаемой продукции),</li> <li>– определение конкурентоспособности продукции по качеству, издержкам, сервису,</li> <li>– определение уровня рентабельности по каждому виду продукции,</li> <li>– прогнозирование объема выпуска продукции на основе вероятностного подхода;</li> </ul> <p>в) выработка концепции организационных изменений на предприятии;</p> <p>г) определение и оценка альтернативных вариантов, а также последствий принимаемых стратегических решений.</p>

элементы	цель
Условия действенности стратегии:	<ul style="list-style-type: none"><li>– охват всех сфер деятельности предприятия;</li><li>– согласованность с внешними обстоятельствами;</li><li>– согласованность с ресурсными возможностями;</li><li>– учет миссии предприятия;</li><li>– практичность и реализуемость решений.</li></ul>
Стратегические принципы:	<ul style="list-style-type: none"><li>– не нарушать сложившегося на предприятии равновесия;</li><li>– планировать изменения;</li><li>– уделять главное внимание инновациям;</li><li>– каждый день создавать условия для будущей деятельности.</li></ul>

# Разработка антикризисной стратегии организации

Разработка антикризисной стратегии организации проходит в 3 этапа



1-точная  
комплексная диагностика



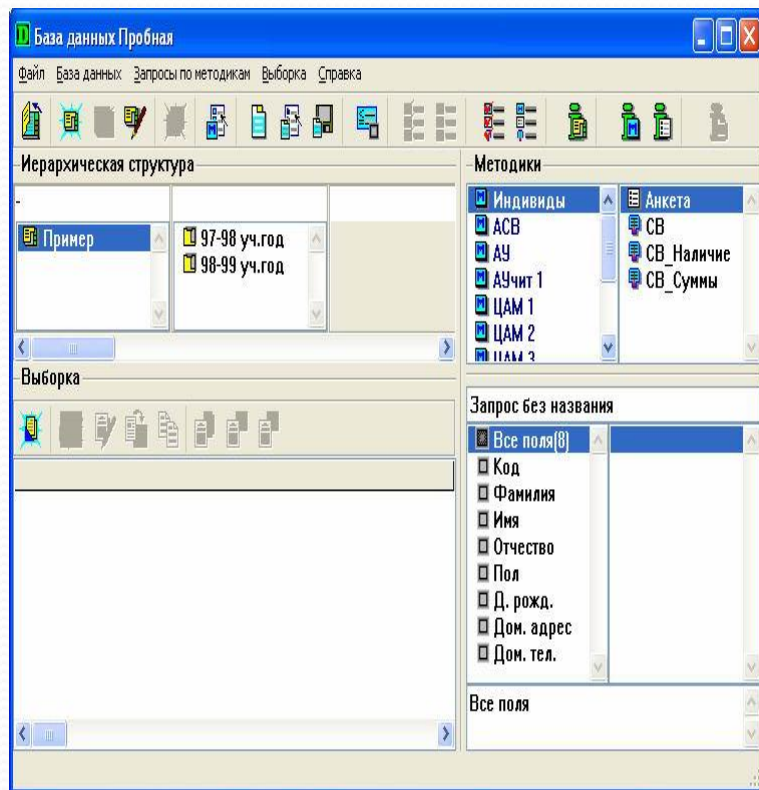
2-корректировка миссии  
и систем целей  
предприятия



3-формулировка стратегических альтернатив  
выхода из кризиса и выбор стратегии

# 1-этап диагностика

Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать:



1. Стратегические показатели деятельности предприятия

1) доля на рынке;

2) объем продаж:

– уменьшается;

– увеличивается;

3) размер прибыли;

4) доходность акций;

5) другое.

2. Внутренние сильные стороны и слабые стороны, внешние угрозы и возможности

3. Конкурентные переменные

1) качество / характеристики товара;

2) репутация / имидж;

3) производственные возможности;

4) технологические навыки;

5) сбытовая сеть;

6) маркетинг;

7) финансовое положение;

8) издержки по сравнению с конкурентами;

9) другое.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

- 4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами
- 5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием



## 2 этап-

# корректировка миссии и целей

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.

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.

- Умело сформулированная миссия, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:
  - 1) провозглашение убеждений и ценностей;
  - 2) продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
  - 3) рынки, на которых будет работать предприятие:
    - способы выхода на рынок;
    - технологии, которые будет использовать предприятие;
    - политику роста и финансирования.
- Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:
  - собственников предприятия;
  - сотрудников предприятия; покупателей;
  - деловых партнеров; общества в целом.

# Цели

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели – это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей.

Ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей может служить причиной кризисной ситуации.



## Характеристики целей

Абстрактные  
Идеалистические  
Направлены вовне

Действительные  
Без деталей  
Направлены внутрь

Детальные  
Измеряемые  
Направлены вниз



**3 этап— формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратег**



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 результат

## Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления

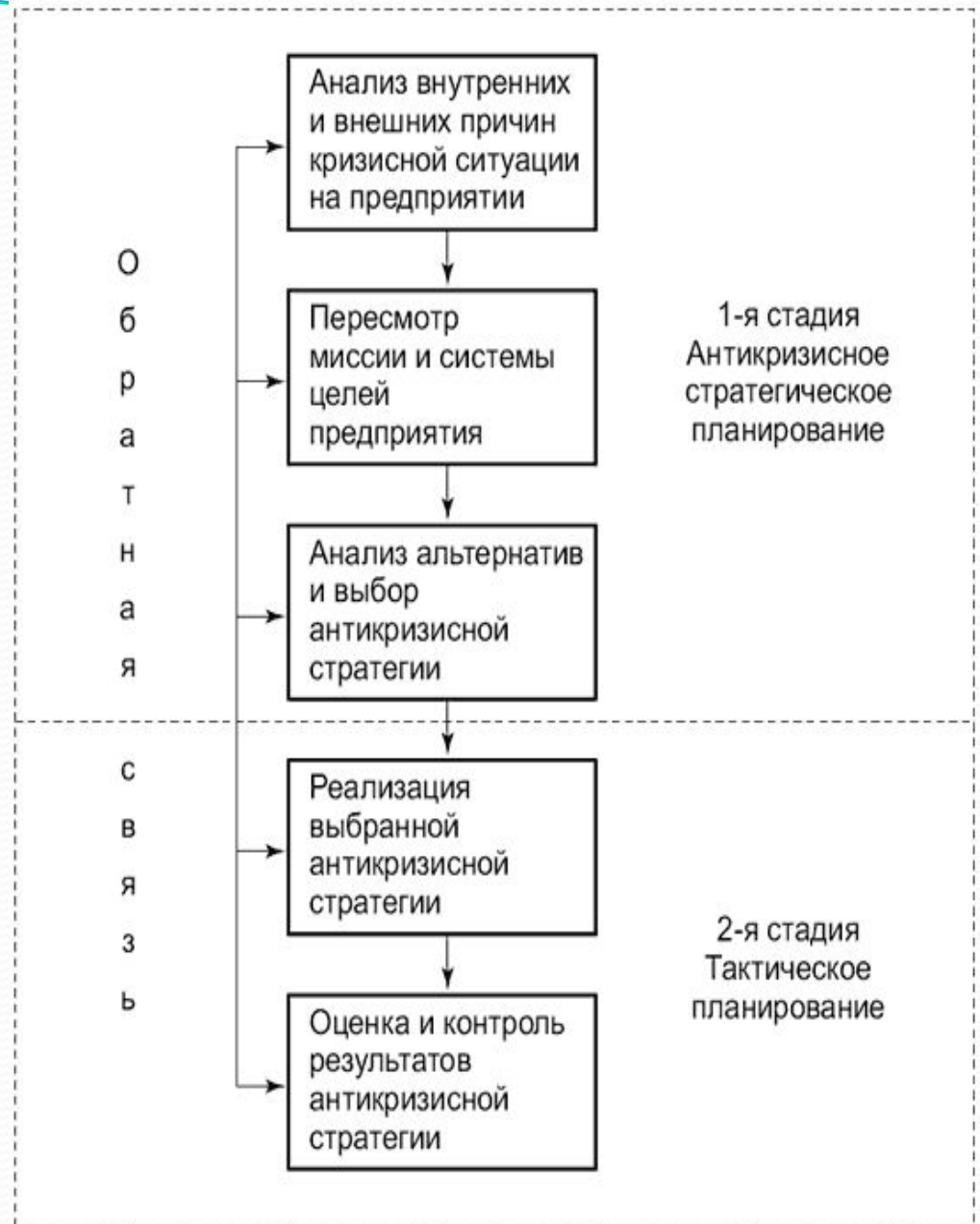
**Второй этап тактического планирования** — реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

- 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.



**2 этап** — оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия



# Организация внедрения антикризисной стратегии

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому 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. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

- На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.
- На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии.
- Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны — внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

# Все!

