

image not found or type unknown



Разработка стратегии — длительный и трудоемкий процесс, но это только верхушка айсберга. Значительно больше времени уходит на комплекс работ, связанных с ее внедрением (реализацией). После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании. Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций: планирование, организация (создается организационная структура, которая затем наполняется ресурсами); стимулирование (создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать); контроль (критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений). После выполнения контроля следуют корректировки, т.е. вносятся изменения в этапы процесса стратегического управления, на которых были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново: стратегическое управление является постоянным процессом (как и любой управленческий процесс).

Для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, иначе говоря, требуется создание формализованной системы стратегического управления. Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств. Это повышает устойчивость организации в целом. Неформализованная система существует постоянно: у собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, о том, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только для рядовых сотрудников, но и для руководителей среднего звена. Поэтому считается необходимой разработка соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. В свою очередь такое описание позволит установить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не

гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по многим направлениям, таким как деловые процессы (процедуры управления), организационные структуры (распределение полномочий), образ мышления и поведение руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей) и др. Таким образом, при создании системы стратегического управления необходимо провести изменения в организации, которые могут вызвать (и, как правило, вызывают) сопротивление. Причем внедрения системы стратегического управления такая проблема касается в большей степени, так как переход на «стратегическое поведение» требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает.

Возможные трудности в реализации стратегии могут быть вызваны рядом факторов. Основная опасность при планировании, в том числе стратегическом, — разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит планы исполнять. Поэтому крайне желательно к разработке планов привлекать их потенциальных исполнителей: они, как правило, лучше разбираются в конкретных обстоятельствах, в которых придется работать. Учет этой информации позволяет поставить не только конкретные и «измеримые», но и достижимые цели.

Часто наблюдается проведение организационных изменений «волевым решением»: принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки «ключевых сотрудников» может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди работников среднего звена и рядового персонала. А ведь без их участия любые изменения обречены на провал, поскольку именно «среднее звено» готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются «носителем» информации, на основе которой готовятся решения.

Незнание сотрудниками стратегии организации приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Так, они могут с усердием выполнять второстепенные действия, не имеющие для организации решающего значения, в то время как задачи, жизненно важные для реализации стратегии организации, останутся нереализованными. Это может

повлечь за собой негативную оценку деятельности сотрудников со стороны руководства, которая будет несправедлива, так как руководство не задало сотрудникам критериев для оценки их деятельности. А это в свою очередь может вызвать проблемы взаимоотношений и т.д. Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены все сотрудники компании, в том числе те, кто не принимал непосредственного участия в ее разработке. Это очень важно, так как реализация стратегии зависит от усилий всех сотрудников организации. И более того: от усилий всех заинтересованных групп (основных клиентов, инвесторов и т.п.), поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были также ознакомлены и представители всех основных заинтересованных групп. Такое информирование может существенно облегчить реализацию стратегии.

Иногда считают, что формулировки стратегий являются конфиденциальной информацией или даже коммерческой тайной организации. Это может быть целесообразно, только если компания избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту (действующему или потенциальному). Если это действительно так, то реализация подобной стратегии не позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому считается, что стратегия организации должна быть уникальной, т.е. единственной в своем роде, подходящей только для данного предприятия и ни для какого другого; она поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). А это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данного предприятия, и реализация именно этой стратегии обеспечит получение предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому критерий уникальности должен служить одним из основных при переоценке различных вариантов стратегий. Таким образом, если стратегия компании разработана «правильно», то она является труднокопируемой, и информация о характеристике основных стратегий может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников организации, основных клиентов, инвесторов и т.п.). При этом конфиденциальной информацией являются детали стратегического плана (главным образом сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.). Разделение стратегической информации на конфиденциальную и открытую можно провести по аналогии с бизнес-планированием: бизнес-план проекта — это полный, конфиденциальный документ, а его реферат — общее представление о проекте, открытая информация.

При решении любой сложной проблемы, с которой руководство предприятия раньше не сталкивалось, повышается роль внешних консультантов, чему способствует, во-первых, необходимость освоения новых знаний и навыков, требуемых для решения новых задач, а во-вторых — необходимость методической и организационной поддержки при решении этих задач. Кроме того, на этапе реализации стратегии необходимы усилия не только высшего руководства, но и ведущих специалистов и руководителей среднего звена. При этом рекомендуется использовать методы организационного развития, которые позволяют существенно повысить вероятность успешного проведения управленческих мероприятий.

Выделяют следующие этапы реализации корпоративной стратегии:

- 1) запуск корпоративной стратегии (окончательный вариант стратегии — коррекция — утверждение стратегии);
- 2) воплощение в жизнь всех основных стратегических изменений, предусматриваемых стратегией (главное содержание деятельности по реализации стратегии);
- 3) завершение стратегии.

Все изменения в стратегии имеют 2 качественных уровня. Изменения первого уровня осуществляются в процессе реализации конкретной стратегии, оставаясь в границах ее особого исходного качества. К изменениям второго уровня относятся преобразования, которые означают пересмотр прежней (исходной) стратегии, после чего начинается процесс реализации обновленной стратегии, имеющей свое качественно новое системное и конкретное содержание.

Масштабы, темп и характер изменений в организациях при внедрении стратегий существенно различаются. Это могут быть как незначительные, постепенно проводимые улучшения, так и скачкообразный переход на качественно новый уровень развития. Основные стратегические изменения затрагивают такие области, как информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративная культура; организационная и другие структуры; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенции и навыки. Среди моделей, применяемых для оценки готовности организаций к реализации стратегий, выделяют модель жизненного цикла организации; модель «шести ячеек» М. Вайсборда; модель «7С» компании МакКинзи; модель Берка — Литвина, модель «калейдоскоп изменений» и др.

Модель «калейдоскоп изменений», представленная на рис. 33, позволяет менеджерам, занимающимся изменениями, детально рассмотреть контекст, в котором осуществляются эти изменения, и оценить возможные условия, способствующие и препятствующие им, а также выбрать вариант пути проведения изменений. Восемь характеристик контекста остаются теми же самыми, но постоянно меняются местами, создавая уникальную картину для каждой ситуации изменений, возникающей в организации.

Для любого варианта реализации стратегии можно выбрать 5 взаимосвязанных разновидностей проектирования изменений:

| Вариант | Определение |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Изменение пути | Тип (типы) изменений с точки зрения их сущности и желательного конечного результата |
| Изменение стартовой точки | Где изменения начинаются, прорабатываются и как затем реализуются (сверху вниз или снизу вверх, пилотные приемы или «карманы» хороших практических приемов) |
| Изменение стиля | Стиль управления реализацией может меняться в диапазоне от сотрудничества до директивных предписаний |
| Изменение точек вмешательства | Диапазон необходимых рычагов и механизмов, в том числе технических, политических и культурных |
| Изменение ролей | Кто отвечает за управление и реализацию изменений |

Менеджеры должны внимательнее относиться к вопросам контекста, т.е. разбираться во внешней среде, в которой действует организация; разрабатывать подходы к переменам, которые будут эффективны с учетом конкретных условий. Модель «калейдоскоп» помогает менеджерам в формулировании правильных вопросов и получении информированного суждения, но не дает им универсальных ответов, годных на все случаи жизни.

Поскольку каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности в цепочке ценностей, организационная структура компании должна отвечать решаемым фирмой задачам. Чтобы привести структуру в соответствие со стратегией, необходимо:

- 1) четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, имеющие кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделать их основными элементами оргструктуры;
- 2) установить связи между подразделениями и обеспечить необходимую координацию действий;
- 3) определить объем власти (круг полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стараясь обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации;
- 4) определить, могут ли неосновные виды деятельности быть переданы на аутсорсинг. Для этого требуется оценить, с одной стороны, конкурентные позиции продукции подразделения на рынке, а с другой — значимость подразделения в стратегии компании, его связь с другими подразделениями.



Рис. 33. Модель «калейдоскоп изменений»

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры, поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с товарами и услугами, рынками сбыта и сырья, элементами структуры организации в целом. Опыт показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре компании.