

ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ: СОДЕРЖАНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Основные задачи выполнения стратегии.
Функции высшего руководства
2. Создание организационной структуры в соответствии со стратегией
3. Увязка бюджетов со стратегией
4. Корпоративная политика и менеджмент качества

Правила для менеджеров для успешной реализации стратегии

1. Коммуникативность – цели должны быть понятны работникам, доведены до них
2. Своевременное обеспечение выполнения стратегии всеми необходимыми ресурсами
3. Наличие плана реализации стратегии, а именно целевых установок, понятных коллективу и реализуемых (а не формальных)

Требования к менеджерам, отвечающим за стратегию

1. Определить полный перечень задач
2. Определить роли менеджеров по выполнению стратегии
3. Определить конкретных руководителей процессом выполнения стратегии

1. Перечень задач для менеджеров

- Формирование организации/ организационных структур , способных успешно реализовать стратегию.
- Пересмотр бюджетов организации.
- Внедрение эффективных методов производства и технологии.
- Соответствие системы вознаграждения с выполнением стратегии.
- Формирование организационной культуры
- Обеспечение лидерства в руководстве.

2. Определение ролей менеджеров

- Типы ролей менеджеров
 - Активная
 - Заметная
 - Неключевая
 - «Роль за сценой»

3. Персоналии руководства стратегией (определение конкретных руководителей)

- Исполнительный директор
- Старшие менеджеры (при поддержке менеджеров среднего звена, которые обеспечивают тесный контакт с работниками)

Основные требования по созданию жизнеспособной структуры организации

1. Отбор людей на ключевые позиции
2. Проверка их опыта, управленческого таланта, технических ноу-хау существующим потребностям
3. Организация бизнеса и процесса принятия решений так, чтобы соответствовать стратегии

1.Отбор дееспособной управленческой команды (ядро)

Варианты:

- 1.Старая управленческая команда
 - 2.Усиление команды сторонними специалистами
 - 3.Привлечение полностью команды со стороны
- Общее требование: уровень подготовленности, опыт, знания, совместимость всех менеджеров

2. Соответствие опыта, управленческого таланта, знаний существующим потребностям

Правило:

Если трудно превзойти конкурентов в стратегии, их можно превзойти в реализации.

Преимущества достигаются через:

- Совершенствование деятельности всех звеньев организации;
- Совместные усилия работников разных подразделений;
- совместные усилия по обеспечению долгосрочного характера конкурентных преимуществ

•

Организация бизнеса в соответствии со стратегией

Правила:

- Выделить виды деятельности, которые являются **основными** (основа организационной структуры).
- Определить, могут ли неосновные виды деятельности выполняться более эффективно вне компании.
- Определить круг полномочий для каждого руководителя

Примеры основных видов деятельности

Гостиничный бизнес – быстрое и вежливое обслуживание гостей, очень хорошее содержание номеров, качественное питание, приятная обстановка и пр.

Химическая промышленность – новые технологии, разработка новых товаров, быстрый вывод товаров на рынок, эффективный маркетинг и пр.

Сложность – многие основные виды деятельности – коллективный труд, где трудно выделить конкретного ответственного за результат

Неосновные виды деятельности

Сложности:

С одной стороны, передача неосновных видов деятельности приводит к сосредоточению ресурсов на конкурентных позициях, к сокращению звеньев в цепи издержек, уровня внутренней бюрократии.

С другой стороны, децентрализация, широкая передача полномочий лишает компанию навыков, возможностей полностью решать свои проблемы.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

1. Четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, имеющие ключевое значение для реализации стратегии.
2. Установите связи между подразделениями
3. Определите объем власти (полномочий для руководства каждым подразделением).
4. Определите, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании

Стратегия и организационная структура

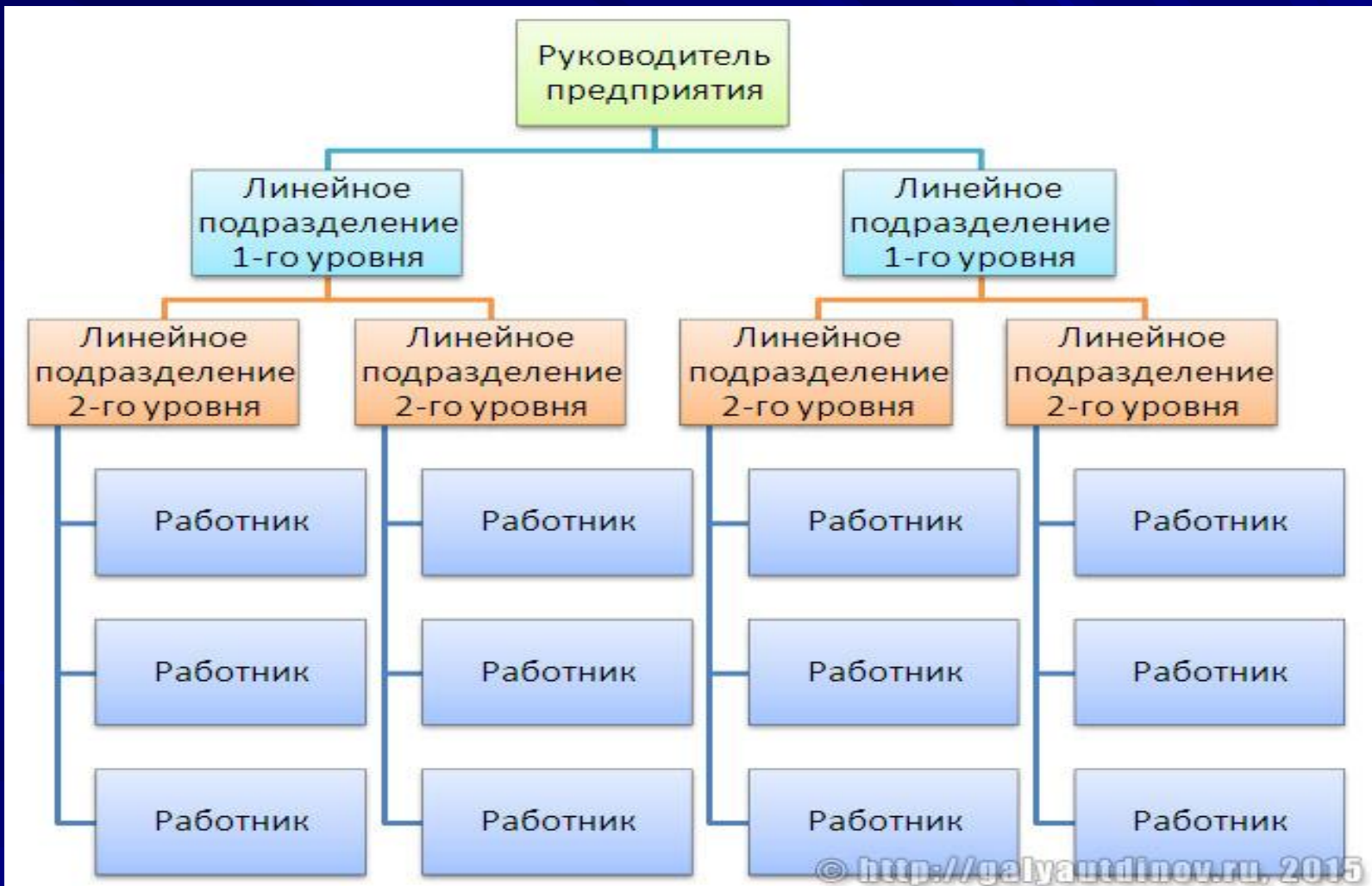
Обязательное условие:

1. Организационная структура должна следовать за стратегией (а не наоборот)
2. Неразумно пытаться реализовать стратегию в рамках старой организационной структуры

Типы организационных структур

1. Линейная.
2. Функциональная.
3. Линейно-функциональная.
4. Региональная
5. Структура по принципу стратегических бизнес-единиц
6. Матричная.

Линейная структура



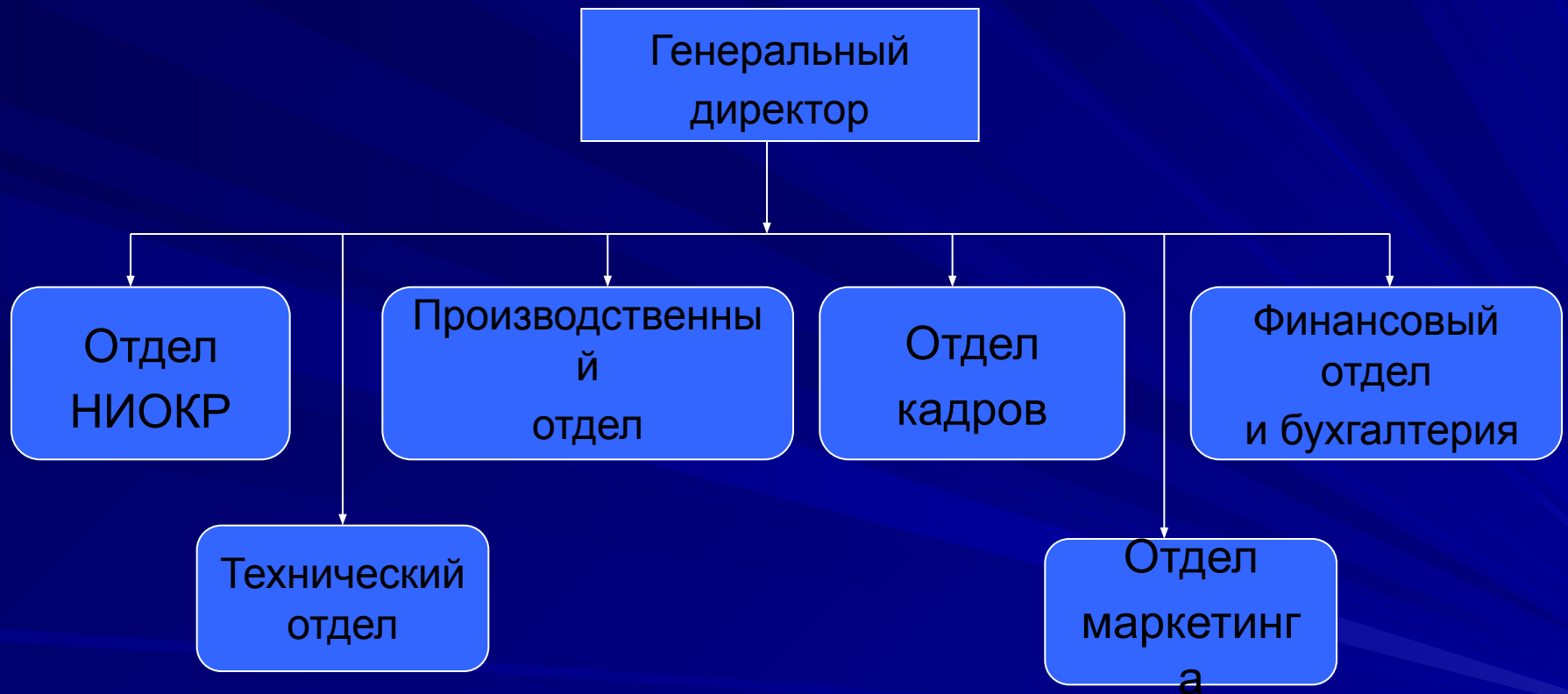
Линейная структура: преимущества и недостатки

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя.

Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Функциональная структура управления



Пример функциональной структуры, ориентированной на производство



Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества:

- Высокая компетентность специалистов.
- Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов.

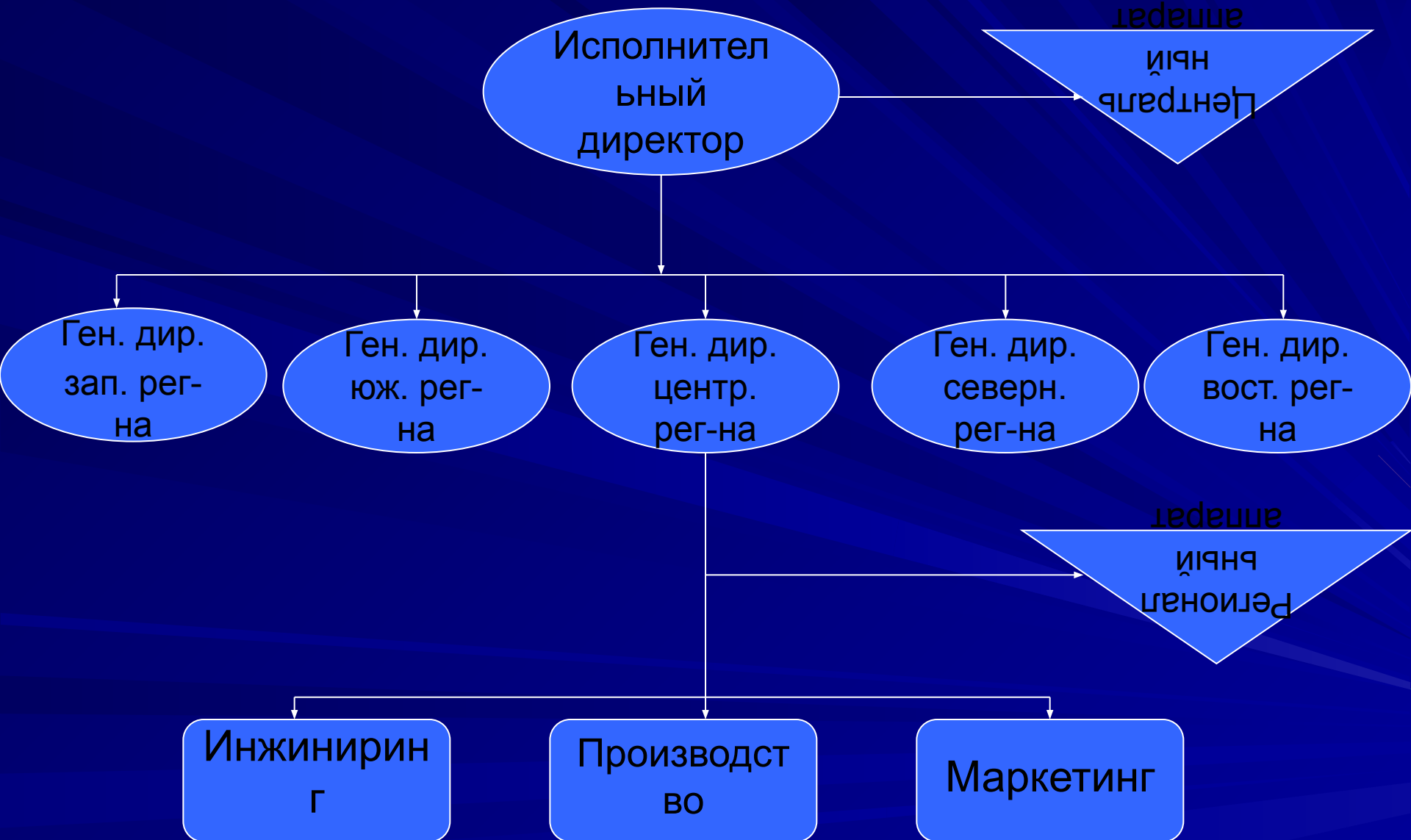
Недостатки:

- Трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Длительная процедура принятия решений.
- Несогласованность распоряжений различных функциональных служб.

Рис 1. Линейно-функциональная структура управления



Региональная структура управления



Региональная структура: преимущества и недостатки

Преимущества:

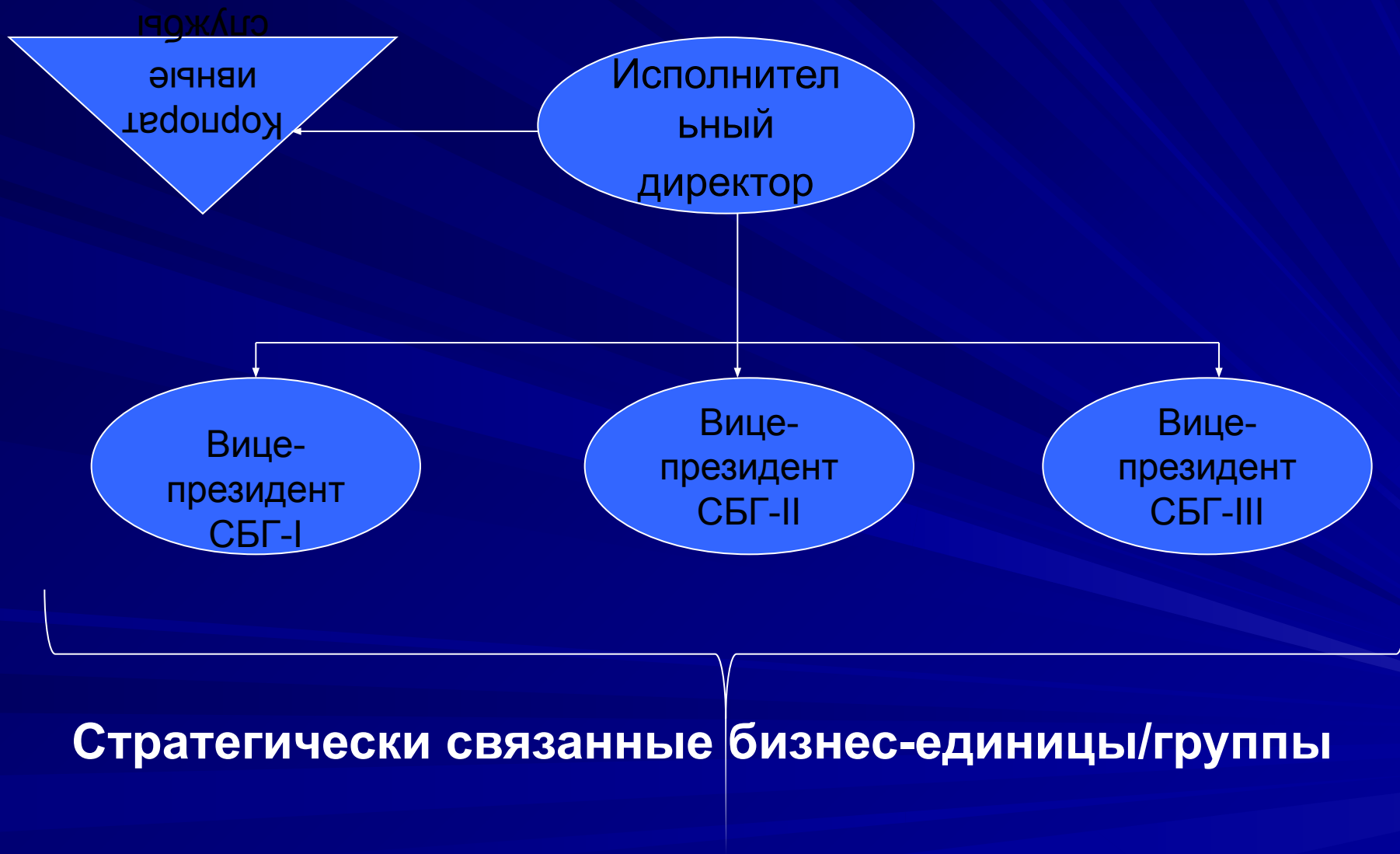
1. Возможность приспособления стратегии к потребностям каждого рынка
2. Перенос ответственности за прибыли на низшие уровни управления
3. Улучшение функциональной координации внутри целевого рынка
4. Возможности для подготовки менеджеров стратегического уровня.

Недостатки:

Проблематичность поддержки общего имиджа в условиях достаточной свободы

1. Увеличение количества уровней управления
2. Возможность дублирования функций на стратегическом и местном уровнях
3. Проблематичность формирования единой политики
4. Трудности в координации деятельности.

Организационная структура управления по признаку СБГ



Структура управления стратегическими бизнес-группами: преимущества и недостатки

Преимущества:

1. эффективная структура для широко диверсифицированных компаний;
2. Максимально используются выгоды соответствия между подразделениями в рамках стратегической бизнес-группы;
3. Больше внимания стратегическим перспективам развития организации из-за четкого распределения полномочий

Недостатки:

1. Создание стратегических бизнес-групп имеет реальный стратегический смысл в том случае, если объединение происходит на основе учета стратегической координации всех бизнес-единиц, а не только улучшения решения административных задач;
2. Требуется четкое разделение должностных полномочий, а также разработка процедур и правил;
3. Локализация действий стратегических бизнес-групп может выступать в качестве ограничения при выборе эффективной стратегии решения.

Генеральный директор



Матричная структура

Матричная структура: преимущества и недостатки

Преимущества:

1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.
2. Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами.
3. Рациональное распределение ответственности, прав, функций между линейными, функциональными и программно-целевыми органами.
4. Является наиболее гибкой формой управления.

Недостатки:

1. Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение.
2. Трудность приобретения навыков, необходимых для работы по новой программе.
3. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ СТРУКТУРАМ

- Меньшее количество уровней управления
- Создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий, а также проектных групп
- Небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений
- Партнерские отношения с основными поставщиками
- Свободный обмен информацией
- Акцент на деятельность как таковую, а не только на ее результаты

Характеристика современных организационных структур

- Меньшее количество уровней управления
- Создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий, а также проектных групп
- Небольшой (оптимальный) размах деятельности хозяйственных подразделений
- Партнерские отношения с основными поставщиками
- Наделение руководителей нижнего уровня полномочиями

Внедрение лучших практик общие требования

1. Внедрение инноваций (в сферу производства, управления, продвижения продукции и пр.)
2. Общий менеджмент качества (ОМК) (во всех сферах деятельности компании)

Менеджмент качества

Менеджмент качества - система, обеспечивающая эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Наиболее эффективными при создании СМК считаются требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000.

Внедрение лучших практик для выполнения стратегии *Менеджмент качества*

Исследования показали, что:

- 83% американских компаний реализуют программы улучшения качества;
- 55% американских и 70% японских руководителей использовали информацию по улучшению качества раз в месяц для оценки конечных результатов работы;
- проблемы улучшения качества важны как в производственной сфере (материальном производстве), так и в сфере любых услуг.

Использование поддерживающих/информационных систем при выполнении стратегии

Каждой организации необходима система сбора и обработки стратегически важной информации.

Информационные системы должны охватывать четыре основные области:

- информацию о покупателях;
- информацию о производстве;
- информацию о персонале;
- информацию о финансовых результатах деятельности.

Все ключевые стратегические показатели деятельности должны измеряться так же часто, как и показатели, характеризующие производственный процесс.

Пример использования информации

Ведущие авиакомпании не могут обслуживать пассажиров без компьютеризированной системы заказа билетов, системы погрузки и обработки багажа, программы обеспечения авиаперевозок.

Например, у авиакомпаний имеются системы контроля за полетами, позволяющие одновременно следить за несколькими сотнями лайнеров (сообщая им климатические условия). Есть компьютеризированная система слежения за багажными местами, за ежедневными остановками и пр.

Увязка бюджетов со стратегией

- 1.Выполнение стратегии делает необходимым составление (перераспределение) бюджета в соответствии со стратегией с целью получения максимума отдачи от каждой вложенной денежной единицы.
- 2.Каждая организационная единица компании должна быть обеспечена достаточным количеством ресурсов для выполнения стратегии.
- 3.Исполнители должны быть готовы к передаче ресурсов из одной сферы в другую.
- 4.Изменения в стратегии всегда приводят к изменению бюджета (м.б. сокращение сотрудников, отказ от неперспективных проектов и пр.проектов)

Формирование политики поддержки стратегии

• При изменении стратегии компании меняют и политику. Это означает :

1. Разработку указаний всем работникам по поводу того, **как** должны быть сделаны определенные вещи/обязанности и какие должны быть **результаты**.
2. Внесение ясности в то, **как** стратегически важные мероприятия должны быть проведены в географически отдаленных филиалах компании.
3. Оказание помощи в создании психологического климата в коллективе и формировании корпоративной культуры

Политика и процедуры: ключевые моменты

1. Индивидуальная созидательность и инициатива являются более важными для выполнения стратегии, чем стандартизация и подчинение.
2. Более правильным является дать свободу действий сотрудникам компании, за счет чего они увидят соответствие своей работы целям компании и поймут ответственность за хорошие конечные результаты.
3. Создание соответствия между стратегией и реальной политикой может означать различные уровни регламентации: больше инструкций, меньше инструкций, разнообразие инструкций.

Ключевые моменты

Организационные структуры, наилучшие практики и процедуры, менеджмент качества, информационные системы – все это необходимо рассматривать как необходимые условия для реализации стратегии.

Только стратегия может определить, какие действия необходимо предпринимать и какие задачи имеют наибольшее значение сегодня.