

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В теории стратегического управления выделяются *четыре* подхода к разработке стратегии:

1. Главный стратегический подход.
2. Подход «делегирование полномочий».
3. Совместный подход.
4. Инициативный подход.

1. *Главный стратегический подход.* Особенность-руководитель лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии.

Недостаток - масштаб стратегии сильно зависит от мастерства одного человека в деле выработки стратегии. Стратегия также проваливается на больших предприятиях, где требуется большое количество стратегических инициатив и задача по выработке стратегии слишком сложна, чтобы с ней мог справиться один человек.

2. *Подход «делегирование полномочий»*. Руководитель передает полномочия по выработке стратегии подчиненным - специалистам по стратегическому планированию или специально созданной комиссии.

Преимущество - позволяет руководителю выбирать из большого числа стратегических идей, и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней.

Недостаток - руководитель может быть отдален от формального процесса выработки стратегии, что перестает осуществлять реальное стратегическое руководство, а подчиненные могут прийти к выводу, что стратегическое планирование недостаточно важно, чтобы претендовать на личное внимание и время руководителя, что свидетельствует о слабом руководстве в вопросах выработки направления развития.

3. *Совместный (коллаборационистский) подход.* Промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором руководитель привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь.

Преимущество - кому поручено разрабатывать стратегию, должны также и выполнять ее. Участие в выработке стратегии усиливает приверженность подчиненных успешной выработке этой стратегии. Когда подчиненные вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала.

Недостаток - представляет собой консенсус с вариантом, представленным влиятельными подчиненными, сильными функциональными отделами или коалициями большинства, у которых есть общий интерес в продвижении их собственной версии того, что должно быть стратегией.

4. *Инициативный подход.*

Сила инициативного подхода является также и его слабостью. С одной стороны, ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать новые стратегические инициативы.

С другой стороны, инициативные действия из-за того, что они исходят из различных частей организации, вряд ли могут сформировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление. При этом методе руководитель должен работать над тем, чтобы то, что предлагается, придавало силу общей стратегии организации, иначе стратегические инициативы могут быть запущены по разным направлениям, у которых нет соединительных звеньев или общей архитектуры.

Процесс стратегического выбора проходит не только *на рациональном уровне*, когда применяются имеющиеся теоретические знания, но и *на иррациональном* — по интуиции, опыту, умению предвидеть, сложившейся обстановке и т. п.

Если стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим критериям:

1) *Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.* Проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.

2) *Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.* Оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.;

3) *Приемлемость риска, заложенного в стратегии.* Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Процесс реализации стратегии

I этап

Сопоставление выбранной стратегии и ресурсов организации

II этап
Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии

III этап

1 этап. Сопоставление стратегии и среды организации

Предполагает углубленный анализ состояния внутренней и внешней среды организации в разрезе выбранной стратегии.

На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- рассмотрение поставщиков, покупателей, кредиторов и посредников, с точки зрения новой стратегии;
- оценка имеющихся ресурсов организации и источников их пополнения;
- анализ организационного блока организации, который включает организационную структуру, организационную культуру, внутренние и внешние коммуникации;
- выявление производственных функций и деловых процессов, которые можно использовать для реализации стратегии;
- оценка научно-технического потенциала;
- выявление достоинств и недостатков существующей системы управления и стиля руководства.

Анализ организационной среды позволит сформировать четкое представление перемен, которые будут необходимы для успешной реализации стратегии. Одни стратегии требуют лишь незначительных изменений в работе организации, другие — коренным образом меняют весь процесс хозяйственной деятельности и микроокружение организации.

2 этап. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии.

Выделяют четыре уровня стратегических изменений:

1. *Переориентация организации* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию, цели, профессиональный профиль специалистов и организационную культуру. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование организации* проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры. Фирма, приобретающая другую, не только получает новую продукцию и рынки, но сталкивается также с юридическими проблемами, со сложностями формирования новых организационных структур и с проблемой примирения конфликтующих организационных ценностей и убеждений.

3. *Умеренное преобразование организации* осуществляется в том случае, когда она выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Например, разработка, производство и маркетинг новой продукции требуют решения новых и более сложных проблем, связанных с реализацией стратегии.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Организации меняют рекламные подходы, улучшают упаковку, используют иную ценовую политику, меняют дистрибьюторов или методы сбыта. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

3 этап. Адаптация среды организации к стратегии

Предполагает приведение всех элементов среды организации в соответствие с реализуемой стратегией. Стратегические изменения должны носить системный характер, то есть организация должна рассматриваться как открытая совокупность взаимосвязанных элементов. Рассматривают два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений: организационная структура и организационная культура.

Организационная структура управления — это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами. У каждой организации организационная структура имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политике назначения на должность и повышения по службе, распределении заданий между подразделениями и т. д.

При реализации стратегии необходимо решить следующие вопросы, касающиеся организационной структуры управления:

1. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо определить, выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и какие кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

2. Что требуется: объединение или разъединение отдельных видов деятельности организации?

3. Увеличение или снижение уровня централизации руководства необходимо для реализации стратегии? *Централизованная структура управления* эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к *децентрализованной структуре управления* с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

4. Требуется ли ужесточение стиля управления или, напротив, его демократизация?

5. Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры — с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Организационная культура как объект стратегических изменений — это сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между сотрудниками.

Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или доминирующие убеждения, определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т. д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения персонала организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия.

4 этап. Выбор подхода к реализации стратегии

- 1. Командный подход.* В рамках этого подхода менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. После выбора «наилучшей» стратегии менеджер доводит ее до подчиненных, которым дается указание выполнить данную стратегию. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии.

Серьезным недостатком такого подхода является тот факт, что он может снизить мотивацию персонала, а те сотрудники, которые почувствуют, что от них мало что зависит в плане формулирования стратегии, будут далеки от новаторства. Тем не менее такой подход может оказаться достаточно эффективным на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях. Он более приемлем тогда, когда реализация стратегии не требует серьезных перемен, например когда происходят перемены в рамках продолжения стратегии или рутинные стратегические перемены.

2. Подход организационных перемен. При данном подходе главное внимание уделяется тому, как заставить организацию реализовать стратегию. Менеджеры, использующие подход перемены, исходят из того, что стратегия была сформулирована правильно, и видят свою задачу в том, чтобы направить деятельность своего предприятия на достижение новых целей. Инструменты для решения этой задачи, как правило, тесно связаны с поведенческим фактором и включают такие мероприятия, как изменение организационной структуры и кадрового состава, чтобы направить внимание на новые приоритеты, на пересмотр систем планирования, управления и поиск новых методов осуществления организационных перемен.

Подход часто бывает более эффективным, чем командный, и может использоваться для реализации более сложных стратегий, поскольку в данном случае применяются более мощные инструменты поведения.

Однако подход организационных перемен имеет несколько ограничений, что может сделать его неудобным для использования на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях. Этот подход не позволяет организации четко реагировать на быстрые перемены экономических условий.

3. *Коллаборативный подход.* При коллаборативном подходе менеджер, отвечающий за стратегию, собирает группу менеджеров для проведения мозговой атаки, чтобы сформулировать и реализовать стратегию. Менеджеры с разными позициями должны внести свою лепту в виде собственной точки зрения для достижения, в результате обмена идеями, какой-либо групповой истины. В этом случае руководящий менеджер выполняет роль координатора, отслеживающего чтобы только здоровые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Недостатки:

- стратегия, учитывающая различные точки зрения, может оказаться менее глубокой и более консервативной, чем та, что могла бы быть выбрана одним человеком или специальной группой;
- усилия членов руководства могут заложить такую стратегию, которая больше учитывает интересы определенного функционального направления, но менее приемлема с точки зрения общей стратегической перспективы. При этом процесс обсуждения и поиска решения может занять довольно длительный период, в течение которого организация упустит хорошие возможности и не сможет быстро реагировать на изменившуюся обстановку.

4. *Культурный подход*. Этот подход расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации. При этом руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной цели, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который позволил бы ее достичь. После формулирования стратегии руководитель играет роль тренера, который намечает общие направления развития и одновременно поощряет индивидуальные решения по оперативным вопросам стратегии.

Недостатки:

- подходит главным образом организациям с хорошо информированными и мыслящими кадрами;
- для своей реализации требует огромных затрат времени;
- создает сильное чувство индивидуальности своей организации, что оно начинает мешать;
- предприятия с чрезмерно сильной культурой часто начинают преследовать любое отклонение от норм этой культуры, не приветствуют попыток изменить что-либо и культивируют целостность и однородность;
- требует высоких финансовых затрат для покрытия расходов на создание и сохранение системы ценностей. Обычно его могут себе позволить предприятия, демонстрирующие значительный экономический рост и работающие в отраслях с высокими технологиями.

5. *Кресцивный подход* (увеличивающийся, растущий). В данном случае стратегия формулируется «снизу вверх».

Руководитель, выбирающий данный подход, выполняет функции арбитра. Он очерчивает для подчиненных определенные рамки, т. е. доводит до них основные понятия о проектах, которые могут быть использованы для поддержки стратегии, и оценивает поступающие предложения. В результате стратегия является суммой всех индивидуальных предложений, которые появляются в течение года.

Кресцивный подход предназначен для крупных, сложных, выпускающих многообразную продукцию организаций. В них генеральное руководство не может знать и разбираться во всех стратегических и хозяйственных ситуациях, в которых работают многочисленные подразделения. Поэтому для эффективного формулирования и реализации стратегии генеральное руководство обязано отказаться от некоторых видов контроля для стимулирования самостоятельности и появления новых идей.

Кресцивный подход наиболее пригоден для сложных организаций, работающих в отраслях экономики с высокой динамикой.

5 этап. Реализация мероприятий стратегии

Осуществляется реализация мероприятий, предусмотренных избранной стратегией.

Эффективность реализации стратегических мероприятий во многом зависит от наличия у менеджеров специфических навыков. Среди основных выделяют навыки взаимодействия, распределения, отслеживания и организационные навыки.

Навыки взаимодействия (интерактивные навыки) выражаются в способности управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической перемены, необходимой для реализации стратегии, менеджерам нужно оказывать влияние на других людей как в своей организации, так и за ее пределами.

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших инвестиций ресурсов.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании информации для корректировки любых проблем, возникающих в процессе реализации стратегии. Знающие реализаторы имеют у себя эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Организационные навыки связаны со способностью создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникшей проблемы. Опытные реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), которые по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности могут и окажут помощь всеми своими силами. Другими словами, реализаторы способны использовать неформальные организации для обеспечения результативного выполнения задач.

Стратегический контроль — особый вид контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке с тем, чтобы обеспечить достижение организацией стратегических целей.

В процессе контроля выявляются изменения ситуации и вносятся поправки, помогающие как можно эффективнее реализовать стратегию. С помощью контроля устанавливается своего рода *обратная связь* между управляющей и управляемой системами, посредством которой можно получить информацию о состоянии объекта управления. *Главное назначение контроля* состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданных стратегических целей, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Контроль за реализацией стратегии является очень важным этапом процесса стратегического менеджмента, который позволяет своевременно корректировать все предыдущие этапы и наиболее эффективно действовать организации в сложных рыночных условиях