

АЛЕКСЕЙ МУРЗИНОВ

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ

Часть I
ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

УДК 338.242.2
ББК 65.290
М91

Мурзинов А.В.

М91 Как реализовать стратегию развития. Часть I. Дорожная карта реализации стратегии / А.В. Мурзинов. — М.: Издательство ИТРК, 2019. — 140 с. : ил.

ISBN 978-5-88010-614-1

Стратегия и стратегические цели – это предположения руководства компании о том состоянии, к которому компания должна прийти. Однако эти предположения далеко не всегда реализуются на практике. Причина заключается в том, что реализация стратегии в принципе сложнейшая задача. Автор на основе опыта работы с предприятиями РФ и анализа зарубежных публикаций считает, что реализация стратегии должна стать понятным, логическим, последовательным процессом. Руководители и специалисты должны знать, что и почему следует делать для того, чтобы повысить вероятность реализации задуманного.

Книга предназначена для руководителей коммерческих компаний и специалистов, заинтересованных в развитии бизнеса. В данной книге читатели получают подробное, логическое описание последовательности действий при реализации стратегии. Книга сопровождается описанием методов, рекомендуемых к использованию. Планируется издание второй части книги «Как реализовать стратегию развития. Часть II. Построение систем управления», в которой читатели познакомятся с подходами к системной организации управления реализацией стратегии.

УДК 338.242.2

ББК 65.290

ISBN 978-5-88010-614-1

© Мурзинов А.В., текст, иллюстрации, 2019

© Издательство ИТРК, издание, оформление, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ)	5
ГЛАВА 1. АЛГОРИТМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	9
1.1. БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ	9
1.2. МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	13
1.3. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	19
1.3.1. Корпоративная стратегия	22
1.3.2. Корпоративная структура	22
1.3.3. Бизнес-стратегии	23
1.3.4. Структура бизнес-единиц	24
1.3.5. Стимулы и контроль	25
1.3.6. Контекст исполнительных решений	26
ГЛАВА 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕШЕНИЙ И ДЕЙСТВИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	30
2.1. ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ СО СТРАТЕГИИ	30
2.1.1. Корпоративный уровень	30
2.1.2. Уровень бизнес-единиц	31
2.1.3. Аудит стратегии	33
2.1.4. Выводы по разделу	35
2.2. ВЫБОР СТРУКТУРЫ	36
2.2.1. Оценка недостатков и преимуществ структурных форм	36
2.2.2. Централизация VS. Децентрализация	40
2.2.3. Последовательный процесс принятия решений	40
2.2.4. Корпоративный центр	43
2.2.5. Требования стратегии к структуре	46
2.2.6. Стратегические «драйверы» структурного выбора	50
2.2.7. Высокие и плоские организации	53
2.2.8. Выводы по разделу	54
2.3. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ	55
2.3.1. Взаимная зависимость	56
2.3.2. Перевод стратегии в оперативные задачи	59

ОГЛАВЛЕНИЕ

2.3.3. Содействие обмену информацией, передаче знаний и коммуникации	61
2.3.4. Уточнение ответственности и подотчетности	63
2.3.5. Офис управления стратегией	65
2.3.6. Выводы по разделу	71
2.4. СТИМУЛЫ И КОНТРОЛЬ: ПОДДЕРЖКА И УКРЕПЛЕНИЕ	72
2.4.1. Стимулы и исполнение	72
2.4.2. Вознаграждение за сотрудничество	79
2.4.3. Контроль: обратная связь, обучение и адаптация	80
2.4.4. Выводы по разделу	82
ГЛАВА 3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	84
3.1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	84
3.2. УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ И ЕЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	93
3.3. ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО	104
3.3.1. Виды власти и виды влияния	104
3.3.2. Принуждение, убеждение и участие	107
3.3.3. Сила власти и влияния	109
3.4. РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РАЗРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИИ	118
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕШЕНИЙ ПО СОГЛАСОВАНИЮ СТРУКТУРЫ СО СТРАТЕГИЕЙ	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ	121
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	123
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПОСТРОЕНИЯ ДИАГРАММ «ПОЧЕМУ-ПОЧЕМУ», «КАК-КАК» «ЗАЧЕМ-ЗАЧЕМ»	126
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ	130
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	133

ВВЕДЕНИЕ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ)

Процесс Стратегического управления обычно подразделяют на три стадии: стратегический анализ, выбор стратегии и ее реализация. Каждая из этих стадий важна и нужна и определяет конечную эффективность управления. Однако практика и академическая деятельность концентрировались в основном на первых двух стадиях. Предполагалось, что реализация стратегии требует исполнительской дисциплины и в особом внимании не нуждается.

Тем не менее в последние десятилетия ситуация начинает изменяться. Приходит понимание, что плохое исполнение стратегии сводит на нет все предыдущие усилия. Действительно, даже самый технически совершенный стратегический план не позволит достичь поставленных целей, если он не будет реализован. Многие организации тратят время, деньги, значительные усилия на разработку стратегического плана, рассматривают средства и обстоятельства, при которых он должен быть реализован, однако, результата не достигают. Изменения в организации происходят не в процессе планирования, а в процессе реализации подготовленных планов. Идеальный план, который никогда не сойдет с бумаги, стоит не больше, чем бумага, на которой он напечатан.

Как пишет Пол Нивен¹, мировые гуру стратегического менеджмента имеют разные мнения по многим аспектам, однако согласны с одним: «выполнение стратегии более важно и более ценно, чем формулирование стратегии» [1]. Внедрение часто определяют, как «ахиллесову пяту» процесса стратегического управления [2]. Одно дело разработать стратегию, которая представляется выигрышной, но совсем другое дело, успешно ее реализовать. «Компании, которые добиваются реализации стратегии, ждет успех» [1]. «Заставить стратегию работать сложнее, чем ее разработать» [3].

О сложности процесса реализации стратегии говорит определение этому термину. Реализация стратегии является «динамичным, итеративным и сложным процессом по достижению стратегических целей и превращению стратегических планов в реальность. Процесс состоит из ряда решений и действий руководителей и сотрудников, на которые влияет ряд взаимосвязанных внутренних и внешних факторов» [4].

¹ Paul R. Niven — консультант по управлению эффективностью и сбалансированной системе показателей. Известен в РФ по книгам о реализации сбалансированной системы показателей.

Как указано в популярном учебном издании: «Управление выполнением стратегии — это больше искусство, чем наука» [5]. Это высказывание не дань моде, а констатация того факта, что к настоящему времени отсутствуют четкие руководства, в которых были бы описаны последовательные шаги по реализации стратегии. Эта часть стратегического управления компанией является наименее формализованной как с точки зрения процесса, так и достигаемого результата. Литература по менеджменту на протяжении многих лет фокусировалась в основном на демонстрации новых идей по планированию и формулированию стратегии, но она, как правило, пренебрегала исполнением [3].

Понимание важности данной стадии и слабой ее проработки послужило базой для появления соответствующих исследований, многочисленных теории, подходов, которые демонстрируют особый «статус» стадии реализации. Вплоть до того, что стадии реализации присваивается роль стратегии компании. «Реализация есть стратегия» так называется книга некой Лауры Стак [63]. К сожалению, это понимание есть далеко не у всех. Более того, в России эта часть стратегического управления по-прежнему находится вне зоны внимания, прежде всего практиков.

В связи с этим, цель настоящей книги заключается в попытке кратко, но в объеме достаточном для практического применения, изложить имеющийся мировой опыт в части реализации стратегии. По сути дела, этот опыт сводится к необходимости перевода стратегической мысли в плоскость стратегических действий в динамичных условиях существования компании.

Более того, автор стремится показать, что реализация стратегии является логическим набором связанных действий. Как правило, менеджеры, столкнувшись с проблемой реализации стратегии, погружаются в пучину решений по множеству стратегических и операционных проблем, в которых непросто разобраться. Подход «когда все важно» не способствует успешной реализации стратегии. «Когда все важно, тогда ничего не важно». Последовательная, понятная методология может помочь управлять стратегическим поведением, стимулировать управленческую команду и повысить способность фирмы ориентироваться.

Реализация стратегии охватывает все стороны деятельности организации сверху вниз. На данном этапе могут быть затронуты как функциональные направления, так и отдельные области бизнеса. Напомню, что организации являются сложными системами, которые состоят из различных взаимосвязанных элементов. Реализация новой стратегии или даже корректировка имеющейся требует внесения изменений в каждый элемент этого сложного образования под названием организация. Бытует мнение, что достаточно утвердить стратегию, предусмотрев изменение только в ограниченной части организации. Это ложная, непрофессиональная позиция. Даже незначительные изменения в отдельных текущих бизнес-процессах влекут за собой многочисленные корректировки в смежных процессах. Без логически связанной модели реализации стратегии добиться скоординированных действий достаточно сложно.

Дополнительно отметим, что реализация стратегии является одним из наиболее сложных направлений менеджмента изменений. На этапе реализации стратегии ответственность переходит от относительно узкой группы разработчиков стратегии к широкому кругу сотрудников, которые становятся исполнителями. Это переключение ответственности становится намного проще, если менеджеры и сотрудники фирмы понимают бизнес, чувствуют себя частью компании, участвовали в разработке стратегии и привержены интересам компании. Без понимания сотрудниками стратегии и приверженности сотрудников к осуществлению стратегии, организации сталкиваются с серьезными проблемами.

Выше изложенное позволяет сформулировать своеобразное техническое задание к книге по реализации стратегии. Менеджеры должны видеть «общую картину», обзор ключевых решений или действий, которые в целом представляют собой шаблон, модель или руководство по эффективному выполнению реализации стратегии, на основе логики бизнеса. Они должны понимать контекстуальные силы, влияющие на работу этой модели. Наличие такой модели позволит дисциплинировать процесс реализации стратегии, придерживаться логике процесса и повысить вероятность успеха в стратегическом управлении.

Кроме того, менеджеры должны использовать при реализации стратегии методологии управления эффективностью деятельности (CPM¹). Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач, связанных со стратегией организации. Наиболее распространенные из них включают сбалансированную систему показателей (balanced scorecard), OKR, Хосин Канри. Эти методологии выступают в виде организационной формы дорожной карты.

Цель книги — помочь как зрелым, так и развивающимся компаниям организовать у себя не только разработку и выбор стратегии, но и ее реализацию. Строго говоря, книга задумана как учебник для тех, кто в стратегическом управлении делает первые шаги, однако, полагаю, что она может быть полезна и тем, кто имеет опыт, но не имеет общего взгляда на процесс реализации.

Автор дает себе отчет в том, что все подробности изложить в краткой книге невозможно. Однако можно максимально облегчить задачу путем добавления к ней ряд практических рекомендаций по выполнению тех или иных аспектов решения проблемы.

С учетом данных предварительных замечаний построена структура книги. Во-первых, она издана в двух частях. В первой части книги, которая носит название «Дорожная карта реализации стратегии», рассмотрены барьеры, препятствия, которые стоят на пути компаний при реализации стратегии, и предложена модель решений и действий, направленная на преодоление барьеров. Данная модель играет роль своеобразной дорожной карты. Да-

¹ CPM — Corporate Performance Management. синонимы CPM — Enterprise Performance Management (EPM), Strategic Enterprise Management (SEM) и Business Performance Management (BPM).

лее рассмотрена последовательность действий по решению комплекса проблем реализации стратегии. Кроме того, рассмотрены дополнительные факторы, которые следует учитывать при реализации стратегии.

Во второй части книги, которая называется «Построение систем управления реализацией стратегии», рассмотрены способы обеспечения функций управления при реализации стратегии.

В приложении приведены некоторые инструменты, которые целесообразно использовать в процессе реализации стратегии.

АЛГОРИТМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1.1. БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ

Реализация (исполнение) стратегии в настоящее время является одной из самых важных тем стратегического управления. В мировой практике менеджеры тратят миллиарды долларов на консультации и обучение в надежде создать блестящие стратегии. Однако слишком часто блестящие стратегии не приводят к блестящим результатам. Компании сталкиваются со значительными проблемами при воплощении стратегии в жизнь. Как отмечал Лоуренс Гребиньяк¹ «формулирование последовательной стратегии трудно для любой управленческой команды, но сделать так, чтобы эта стратегия работала — реализация ее во всей организации — еще сложнее» [6].

Проблема родилась не сегодня, уже довольно длительное время она занимает важное место в повестке дня топ-менеджеров компаний, но, как ни странно, мировое сообщество только недавно осознало, что стратегии не реализуются автоматически. Этому способствовал ряд исследований, суть которых можно сформулировать таким образом, «формулирование и реализация стратегии имеют значение — стратегия (формулирование) и выполнение являются основными «методами управления» — вам нужны как четко сформулированная и целенаправленная стратегия, так и возможности реализации стратегии, чтобы стать победителем на вашем рынке!» [7].

Таким образом, реализация стратегии считается обязательным условием для высокой производительности. Однако фактически реализация стратегии является источником разочарований во многих компаниях. Как в академических, так и в консультационных исследованиях отмечается значительный процент неудач при осуществлении стратегий — от 40 до 90 процентов [7]. Это заставило многих исследователей и практиков прийти к выводу, что реализация стратегии — это не только самая большая проблема, с которой сталкивается бизнес сегодня, это то, чему никто и никогда не давал удовлетворительного объяснения. Этот вывод был сделан давно, однако и сегодня ничего не изменилось [7].

В отличие от формулирования стратегии, реализация стратегии, особенно в бизнес-среде, часто рассматривается как некое ремесло. В результате имеющиеся знания о характе-

¹ Lawrence Hrebiniak (Лоуренс Гребиньяк), профессор Wharton School

ре реализации стратегии и причинах ее успеха или неудачи в бизнес-среде по-прежнему ограничены. Как констатируется исследователями Оксфорда «в основных учебниках по стратегическому менеджменту часто есть раздел о реализации стратегии, который обычно составляет 20% или менее книги. В главах, посвященных осуществлению стратегии, основное внимание уделяется организационной структуре, контролю и управлению. В некоторые из этих учебников также включена глава, посвященная стратегическому лидерству. Исследования по каждой из этих тем для целей реализации также ограничены» [8]. Возникает естественный вопрос — почему?

Ответ прост, потому, что реализация стратегии является очень сложной задачей, причем эту сложность ощутить и тем более преодолеть могут не многие.

Исследования и опыт в области реализации стратегий свидетельствуют о наличии ряда препятствий (барьеров) на пути осуществления стратегии. Анализ этих барьеров очень показателен и может подсказать думающему менеджеру решение многих проблем. Однако как число, так и характер этих барьеров многими авторами трактуется по-разному. Поэтому вынужденно остановимся только на некоторых из них.

В РФ, благодаря распространенности книг по сбалансированной системе показателей считается, что число таких барьеров четыре [1, 8].

Донесение видения и стратегии до непосредственных исполнителей. Препятствием для реализации стратегии является ситуация, при которой руководство не может перевести свою концепцию и стратегию в плоскость понятных и выполнимых задач. Это приводит к тому, что предпринимаемые усилия разрозненны. В свою очередь такая ситуация обусловлена отсутствием единого мнения среди руководства об общей концепции и стратегии компании.

Отсутствие взаимосвязи между стратегическими целями организации и целями / задачами отдельных сотрудников. Обычно деятельность бизнес-единиц и отдельных исполнителей фокусируется на выполнении бюджета и решении тактических (краткосрочных) задач. При этом достижение стратегических (долговременных) целей практически блокируется. Данный барьер обусловлен неспособностью подразделений и отдельных исполнителей согласовать индивидуальные цели и цели подразделений со стратегией компании. Во многих случаях источником данного барьера является система поощрения, которая направлена на достижения краткосрочных финансовых показателей и текущих поручений.

Распределение ресурсов, которое никакого отношения к стратегическим приоритетам не имеет. Во многих случаях стратегическое планирование и подготовка годового бюджета представляют собой независимые процессы, существующие как бы в «параллельных плоскостях». В результате — бюджет и распределение ресурсов в значительной степени не имеют отношения к стратегическим приоритетам. Обсуждение исполнения бюджета сводится к выяснению причин отклонений между текущим положением и бюджетными показателями, но не к обсуждению результатов достижения стратегических целей.

Отсутствие обратной связи в процессе претворения стратегии в жизнь. Системы управления, реализуемые в большинстве компаний, основаны на информации о текущих результатах операционной деятельности. При этом управленческий учет построен на сравнении, как правило, реальных финансовых или натуральных показателей с месячным и квартальным планами. Анализ показателей реализации стратегии и факторов успеха уделяется недостаточно внимания. В результате компания не имеет достаточной информации по поводу претворения стратегии в жизнь.

По мнению Курта Вервейра¹ существует пять основных причин неудачной реализации стратегии [7]:

Стратегии подменяются целями или воодушевляющими лозунгами. Реализация стратегии успешна только в том случае, если у компании есть четко сформулированная стратегия. Однако в действительности лишь немногие компании имеют подлинную стратегию. Менеджеры часто путают стратегию с «эмоциональными» лозунгами. Например, «наша стратегия состоит в том, чтобы быть номером 1 (или номером 2) в такой-то конкретной отрасли», или «наша стратегия состоит в том, чтобы увеличить акционерную стоимость на 30 процентов в течение следующих трех лет». Эти заявления не являются стратегиями — это цели или стремления. Эти заявления говорят о том, что компания хочет быть или хочет достичь, а не о том, как она туда доберется. Стратегии должны обеспечивать руководство и согласованность действий организации; финансовые цели, эту согласованность не обеспечивают.

Функциональные стратегии не заменяют бизнес-стратегии. Многие компании имеют стратегии для HR, для операций, для продаж, для ИТ и для большинства других отделов, но нет общей деловой стратегии. Реализация стратегии затруднена, если не невозможна, когда фирме не хватает согласованной бизнес-стратегии.

Традиционно под бизнес-единицей понимается любая организационно обособленная единица, имеющая внешних клиентов. Эти подразделения несут ответственность за получение прибыли, и функциональная интеграция в рамках таких подразделений указывает на то, что они отвечают за управление всей цепочкой создания стоимости, включая такие виды деятельности, как НИОКР, производство, продажи и маркетинг, а также некоторые вспомогательные виды деятельности, такие как ИТ и HR.

Сегодня фирмы организованы по-другому. Корпорация разделена, и цепочка создания стоимости деконструирована путем выделения в отдельные подразделения, которые имеют разные экономические и культурные императивы². Например, управление производством сосредоточено на масштабе и эффективности, в то время как подразделения НИОКР сосредоточены на скорости и креативности. Для подразделений маркетинга и продаж требуются высокие затраты на привлечение клиентов, что позволит компании получить

¹ Курт Вервейр (Kurt Verweire) — Школа бизнеса Vlerick

² Императив — это настоятельное требование или совокупность требований, которые предусматривают решение ситуации и проблемы.

большой доход. Именно поэтому многие корпорации в настоящее время имеют большие блоки НИОКР, производственные единицы и блоки продаж. Менеджеры называют эти подразделения «бизнес-единицами», но это не так: это большие функциональные единицы, а не бизнес-единицы.

Проблема с деконструкцией цепочки создания стоимости заключается в том, что руководители и сотрудники больше не видят общей картины. Поскольку различные подразделения преследуют разные цели, согласованность, которую обеспечивала стратегия, исчезла.

Реализация стратегии слишком фрагментирована. Реализация стратегии создает проблемы уже тем, что словосочетание реализация стратегии трактуется по-разному. Некоторые видят реализацию стратегии как выполнение измерений и осуществление управления, при котором руководство переводит стратегию в ключевые показатели и каскадирует ее дальше по организации. Другие рассматривают реализацию стратегии как создание организационной культуры, позволяющей людям действовать в соответствии со стратегией. Третьи рассматривают реализацию как стратегическое управление портфелем проектов.

Реализация стратегии — это все, и даже больше. Слишком часто руководители решают только один вопрос в рамках всей задачи по осуществлению стратегии и слишком фрагментарно подходят к ее выполнению. Выполнение стратегии — это широкая область, которая затрагивает множество различных областей управления, от направления и постановки целей до HR, операций, культуры и так далее. Исполнители стратегии должны быть жонглерами. Реализация стратегии требует дальновидных возможностей, а также возможностей управления процессами и персоналом. Хотя некоторые менеджеры часто преуспевают в одном из них, они могут не иметь навыков для выполнения других задач одинаково хорошо.

Менеджеры обсуждают стратегию, но забывают перевести стратегию в действие. Реализация стратегии предполагает согласование различных видов деятельности, а также создание приверженности принятой стратегии всей организации. Однако для создания организационного контекста, стимулирующего широкомасштабные действия, требуется время. Слишком часто руководители не тратят время на создание такого контекста. Они общаются, обсуждают, строят планы и высказывают хорошие мысли, но не торопятся переводить стратегию в действие. Перевод — это тяжело: больше работы, больше внимания к деталям и больше внимания к людям.

Реализация стратегии заключается в запуске целого комплекса мероприятий, в том числе по стимулированию соответствующего поведения сотрудников. Это требует особого управления организацией. В высокопроизводительных организациях сотрудники не просто регулярно выполняют задачи — им позволено проявлять инициативу, работать сообща, контролировать и регулировать себя. Другими словами, менеджеры должны уделять значительное внимание созданию привлекательного организационного климата, структуры и культуры сотрудничества. Немногие руководители ставят перед собой такие задачи и действительно знают, как это сделать.

Реализация стратегии требует лидерских качеств. Четыре аспекта, описанные выше, указывают на то, что работа по внедрению требует лидеров, а не просто менеджеров. Реализация стратегии заключается не в делегировании частей стратегии функциональным менеджерам, чтобы менеджер по маркетингу решал вопросы маркетинга, а операционный менеджер управлял операционными вопросами. Главным по внедрению стратегии должен быть руководитель организации или, по крайней мере, кто-то из команды управления бизнесом. Реализация стратегии затруднена, поскольку вынуждает людей менять свое поведение. Таким образом, это работа, которую не следует делегировать менеджерам более низкого уровня.

Таким образом, осуществление стратегии затруднено по меньшей мере по пяти основным причинам. Некоторые причины связаны с качеством самой стратегии; другие касаются качества усилий по осуществлению стратегии. И последнее, но не менее важное: определяющим эффектом реализации стратегии, является качество руководящей команды.

Бесспорно, все перечисленное заслуживает внимание и оказывает влияние на реализацию стратегии. Следует подчеркнуть, что в процессе реализации стратегии каждая компания будет вынуждена преодолевать эти барьеры. Однако в реальности число препятствий или барьеров, которые мешают процессу выполнения планов и серьезно мешают реализации стратегии, значительно больше. Перейдем от отдельных высказываний к модельным представлениям.

1.2. МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Обзор литературы [10, 11] по моделям реализации стратегии демонстрирует наличие значительного числа описанных в литературе различных концептуальных и эмпирических моделей. Среди них имеется много общего, но есть и различия. Общее заключается в том, что почти во всех предлагаемых моделях признается влияние многочисленных факторов на процесс осуществления стратегии. Кроме того, модели предусматривают группировку различных факторов в более широкие категории и подчеркивается эффект взаимодействия этих факторов. Тем не менее, каждая модель включает большее или меньшее число факторов, более того, от модели к модели состав факторов меняется. Кроме того, авторы часто в своих исследованиях повторяют факторы или дают им разные наименования, имея в виду одно и то же.

Пропуская длительную эволюцию взглядов на барьеры реализации и факторы, которые требуют согласования друг с другом в процессе реализации стратегии, остановимся на наиболее полных и полезных для практического использования моделях, с точки зрения автора. Среди всех предлагаемых описательных или концептуальных моделей наиболее полной является модель, предложенная Okumus [12]. Модель охватывает все аспекты, которые

предыдущие и последующие исследователи выделяют отдельно. Кроме того, она показывает логическую связь между всеми этими факторами.

Модель Окумуса¹ [13] является обобщением многочисленных, ранее проведенных исследований и включает переменные факторы, определяющие процесс реализации стратегии. Модель представлена на рис. 1.

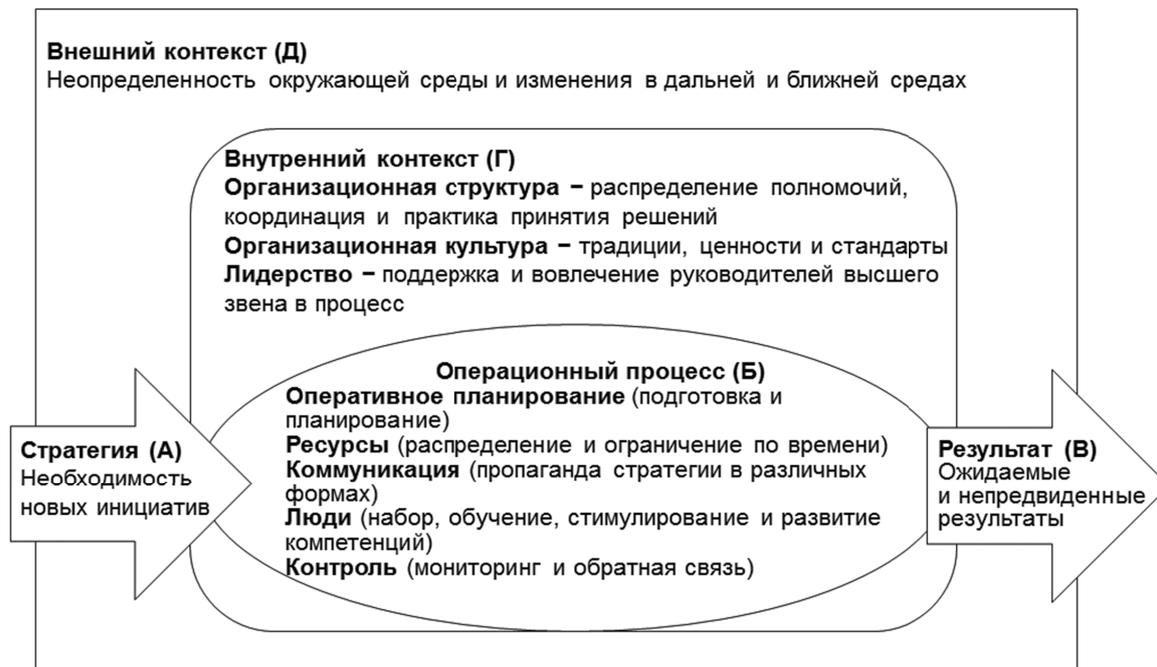


Рис. 1. Модель переменных факторов, определяющих процесс реализации стратегии [13]

Логика модели состоит в следующем: на входе организация имеет **Разработанную стратегию (А)**, которая предопределяет необходимость новых инициатив. Собственно реализация включает **Операционный процесс (Б)**. В рамках данного процесса осуществляется как планирование реализации стратегии, так и исполнение этих планов. В том числе это планирование и исполнение комплекса мероприятий, необходимых для реализации стратегии в части ресурсов, коммуникаций между участниками процесса, работы с человеческим капиталом и контроля за реализацией целей и планов. Конечным итогом этого процесса является запланированные и не запланированные результаты. На схеме так и указано — **Результат (В)**.

Дополнительно следует отметить, что **Операционный процесс (Б)** осуществляется в рамках конкретной организации, которая характеризуется **Внутренним контекстом (средой) (Г)**. Проблемы и несоответствия во внутренней среде влияют на процесс реализации и требуют решений и действий. Под внутренним контекстом понимается прежде всего структура организации и ее корпоративная культура, а также участие высшего руководства, лидерство. Стратегия реализуется в определенной организационной структуре, которая характеризует

¹ Д-р Fevzi Okumus является ведущим профессором в Колледже гостиничного менеджмента Университета Центральной Флориды (США). Эксперт в областях: стратегический менеджмент, стратегическое планирование, управление кризисом, управление изменениями, гостиничный менеджмент.

ся сложившейся практикой координации и принятия решений и может влиять на реализацию стратегии. Точно также традиции, ценности и стандарты, определяемые организационной культурой, могут влиять на реализацию стратегии. Вовлеченность высшего руководства в процесс реализации, проявление лидерства также относится к факторам, оказывающим влияние на реализацию стратегии.

Кроме того, влияние на процесс реализации стратегии оказывает и внешняя среда организации — *Внешний контекст (Д)*. Внешняя среда не статична, причем во внешней среде в ряде случаев изменения происходят быстрее, чем организации могут реагировать на эти изменения. Благодаря своей подвижности внешняя среда продолжает ставить новые задачи перед организацией даже тогда, когда стратегия уже разработана. Изменения во внешней среде происходят независимо от стадии стратегического управления организации. Это вынуждает организацию внедрять новые инициативы не только на стадии разработки стратегии, но и на стадии ее реализации.

Предложенная модель отражает сложные рамки управления процессом реализации стратегии. По сути дела, это перечень барьеров, ограничивающих возможности успешной реализации стратегии. Далее приведем расширенные пояснения каждой группы факторов как потенциальных барьеров реализации стратегии.

Разработанная стратегия (А)

Формулирование стратегии и стратегических инициатив часто рассматривается как процесс, который включает в себя поиск пути достижения целей организации. Допустим стратегия разработана, путь выбран. С учетом этого на этапе внедрения стратегии этот путь следует реализовать. Естественно, что качество стратегии, которая была разработана, на стадии разработки предопределяет будущую ее реализацию. Если стадия разработки не будет выполнена хорошо, то она будет отрицательно влиять на стадию реализации, потенциально становясь барьером к реализации.

В процессе разработки стратегии могут иметь место ошибки при выявлении внутренних и внешних факторов [14]. Если стратегия не будет учитывать реальные характеристики организации (сильные и слабые стороны), а также возможности и угрозы внешней среды, то ее реализация заведомо не будет успешной. Кроме того, качество разработанной стратегии проявляется в готовности учитывать будущие изменения внешней среды бизнеса.

Фактически, сформулированная стратегия является первым ключевым фактором, влияющим на реализацию стратегии, поскольку успешный путь реализации начинается еще на стадии разработки.

Операционный процесс (Б)

В данном случае под операционным процессом подразумевается планирование реализации стратегии и собственно реализация. Комплекс действий по реализации стратегии связан с последовательностью действий, распределением ресурсов и планированием работы. Этот

комплекс действий также включает в себя мониторинг этих мероприятий для обеспечения их успешного осуществления.

Важно отметить, что достаточно часто реализация стратегии, как и многое другое, натывается на разброд и шатания. Кто в лес, кто по дрова. Причина в отсутствии «стратегического консенсуса» [15]. Под стратегическим консенсусом понимается явление (состояние), при котором руководители высшего, среднего и операционного уровней действуют на основе общего понимания и приверженности и достигают успешного выполнения стратегий. Однако на практике наблюдается разноречие, который начинается с разделения формулирования стратегии и ее реализации на две разные области деятельности. Как правило, подразумевается, что высшее руководство несет ответственность за разработку стратегии. Нельзя отрицать, что высшее руководство играет жизненно важную роль в организации, однако, к реализации стратегии подключаются другие члены организации.

Топ-менеджеры часто жалуются, что менеджеры среднего или операционного звена не имеют возможности успешно реализовать стратегии. Чаще всего причиной этого является не отсутствие способностей у менеджеров, скорее всего, это проблема различия в целях, воспринимаемых различными уровнями менеджеров (см. Стратегические приоритеты¹ [16]). В связи с этим уровень приверженности целям будет отличаться, что естественно вызывает разногласия в организации. Это создает ненужный барьер для процесса реализации стратегии.

Оперативное планирование. Процесс оперативного планирования направлен на перевод стратегических целей в оперативные действия. Оперативное планирование оказывает значительное влияние на распределение ресурсов, обмен информацией и обеспечение профессиональной подготовки и стимулов. Так как оперативные программы в основном краткосрочные, а стратегии имеют долгосрочный горизонт, то для определения того, будет ли стратегия правильно реализована и будет ли достигнута поставленная цель, необходимо определить соответствующие критерии и методы контроля для оценки результатов операционной программы. В противном случае, мы не получим никаких результатов.

Распределение ресурсов. Наличие ресурсов, прежде всего знаний, навыков, умений персонала, финансовых, материальных и нематериальных ресурсов, времени, является важной частью реализации стратегии. Распределение ресурсов тесно связано с оперативным планированием и оказывает значительное влияние на коммуникацию, подготовку кадров и стимулирование, в конечном итоге на успешную реализацию стратегии. По сути, ресурсы представляют собой сильные стороны организации, на которые фирмы могут опираться при разработке и реализации стратегий. Поэтому надлежащее распределение ресурсов имеет важное значение для выживания и успеха организации. Примерами распределения ресурсов могут быть процессы бюджетирования, обучения и развития персонала с целью повышения квалификации, а также распределение физических ресурсов, таких как поме-

¹ <https://www.dekanblog.ru/strategicheskie-prioritety/>

щения, оборудование и пр. В каждом из этих направлений деятельности могут скрываться подводные камни.

Коммуникации. Эффективность менеджера тесно связана со способностью организации обеспечивать постоянные и содержательные коммуникации. Способность организации общаться является мощным инструментом повышения уровня приверженности стратегиям организации на всех уровнях. Кроме того, общение с сотрудниками способствует обмену мнениями и предоставляет возможности для обратной связи. Коммуникация связана не только с межличностным общением, например, общение менеджера с персоналом, но и в целом с потоком информации в организации. Однако эффективные коммуникации внутри организаций требуют времени и усилий. Это то, что требует приверженности со стороны менеджеров. Отсутствие или недостаточные усилия по развитию коммуникаций могут привести к недоразумениям или недостатку информации, что в конечном итоге скажется на результатах любых инициатив по реализации стратегии. Следует подчеркнуть, что коммуникации могут быть существенным препятствием для любых изменений в организации.

Люди. Не требует особых доказательств то, что управление людскими ресурсами в организации непосредственно связано с эффективностью деятельности. Не является исключением и деятельность по реализации стратегии. Если люди в организации не управляются эффективно, не имеют стимулов в работе они потенциально могут вызвать сбой в процессе реализации.

Контроль. Стратегический контроль в процессе реализации надо организовать на должном уровне, чтобы гарантировать соответствие результатов ожидаемым. На практике, однако, контроль часто носит характер фиксации отклонения конечных результатов от планируемых, при этом у организации нет времени или способности отреагировать на результаты контроля. В таких случаях контроль становится серьезным барьером реализации стратегии. Целесообразно контроль осуществлять в текущем режиме, т. е. контролировать не результат, а ход его достижения.

Результат (последствия) (В)

Результаты осуществления тех или иных инициатив следует увязывать с целью осуществляемой стратегии. Поэтому, если стратегический результат не соответствует цели осуществления, то, вероятно, организация не получит явного стратегического преимущества. С первого взгляда оценку реализации можно дать по достигнутым результатам. Однако использование результатов в качестве показателя успешности осуществления может оказаться нецелесообразным. Это объясняется тем, что после реализации стратегии оценка становится запаздывающей. В том смысле, что уже все произошло и ничего, кроме констатации факта успешности или не успешности сделать нельзя. Более полезным будет, как уже ранее указывалось, оценку процесса реализации проводить непосредственно в процессе реализации, а не после завершения процесса.

Внутренний контекст (Г)

Как уже указывалось, проблемы и несоответствия в организации влияют на процесс реализации и могут служить барьерами, препятствующими этому процессу. К ним относятся: организационная структура, культура и проявление лидерства.

Организационная структура является важной переменной, которую руководство должно адаптировать, чтобы привести организацию к достижению желаемых целей и задач. Как хорошо известно, по А. Чандлеру, «стратегия определяет структуру» [17], это означает, что реализация новой стратегии в рамках организации может потребовать изменение организационной структуры для успешной реализации стратегии. Таким образом, структура организации может потенциально повлиять на успех процесса реализации.

Организационная культура не является «жесткой» характеристикой организации, она «живет» и изменяется, но не всегда так, как требуется организации для реализации своей стратегии. Организации, которые способны понять свою культуру и привести ее в соответствии со своей стратегией, обычно работают более успешно, чем те, чья стратегия и культура не согласованы. Поэтому не исключено, что организационная культура может стать препятствием для процесса реализации стратегии. Культура имеет положительное влияние (контролирует поведение, поощряет стабильность, обеспечивает источник идентичности) и негативное (препятствует изменениям и улучшениям, препятствует разнообразию, препятствует межведомственному и межорганизационному сотрудничеству). В связи с этим культура может быть значительным барьером при реализации инновационных для компании стратегий.

Лидерство. Фактическая поддержка и участие генерального директора в руководстве стратегических инициатив имеет решающее значение для управления процессом реализации, а также для изменения внутреннего контекста и создания условий восприятия изменений. Однако немаловажным является и структура власти в организации, а также проявление лидерства на более низких уровнях иерархии. Если организационные ценности и властная структура не соответствуют стратегии, то реализация провалится.

Внешний контекст (Д)

Изменения в окружающей среде часто являются причиной необходимости изменений в организациях. Поэтому организациям необходимо оценивать пригодность их стратегий для осуществления в тех случаях, когда произошли изменения в окружающей среде. Организации должны быть осведомлены о том, что происходит вокруг них, чтобы понимать изменения и применять стратегии, необходимые для сохранения конкурентоспособности. Важность окружающей среды как для разработки, так и для реализации стратегии организации, заключается в том, что изменение внешней среды может изменить расклад сил. Поэтому, если имеют место быть значительные изменения в окружающей среде, организация должна реагировать на эти изменения. В противном случае, стратегии, которые она планировала реализовать, больше не будут жизнеспособными. Только это обстоятельство само по себе делает неопределенность внешней среды возможным препятствием для реализации стратегии.

Рассмотрение приведенной модели порождает мысль о том, что барьеры реализации стратегии находятся везде. В одной из публикаций [18], реализацию стратегии сравнивают с движением по минному полю. Использование этой метафоры подчеркивает важность и потенциальную опасность процесса внедрения стратегии для руководителей. Поскольку процесс внедрения является неотъемлемой частью успеха организаций, способность менеджера ориентироваться и управлять движением по «минному полю» имеет жизненно важное значение для предотвращения «смертельных случаев» для организации.

Знание опасностей (барьеров) реализации стратегии необходимо, но недостаточно. Остается вопрос, как это учитывать? Об этом в следующем разделе.

1.3. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Среди наиболее полно проработанных в практическом плане выделяется модель реализации стратегии, предложенная Хребиньяк [19 — 21].

Перечисление барьеров, препятствий на пути реализации стратегии, приведенное выше, это только часть дела. Данная модель выполняет роль некой логической «дорожной карты», содержащей основные принципы, основанные на логике решений и действий при реализации стратегии организации. Модель дает «общую картину», которая позволяет менеджерам видеть и предвидеть проблемы выполнения. Однако, прежде чем представить эту модель, надо подчеркнуть три аспекта, связанные с ее использованием.

Первый аспект заключается в том, что для успешной реализации стратегии необходим комплексный подход к принятию решений и действиям. Перечисленные ранее барьеры процесса реализации стратегии и препятствия, с которыми сталкиваются менеджеры при реализации стратегии, могут быть преодолены только при последовательном, дисциплинированном подходе.

Второй аспект заключается в том, что предлагаемая последовательность по реализации стратегии может применяться повсеместно практически во всех организациях и отраслях. Она может дать рекомендации руководителю крупного холдинга или руководителю некоммерческой организации, руководству крупной или небольшой компании. Это связано с тем, что модель предлагает подход, определяющий общие критические проблемы выполнения, которые, если их проигнорировать, приведут к трудностям выполнения. Это само по себе ценно.

Третий аспект заключается в том, что значение конкретных решений или действий может варьироваться от организации к организации. Каждая стратегия и ее требования в какой-то мере уникальны, учитывая такие факторы, как культура компании, история, конкуренция, модели роста, компетенции и предыдущие успехи и неудачи. Следовательно, в определенный момент времени различным организациям, возможно, потребуется уде-

лить особое внимание тем или иным частям общей дорожной карты. Проблемы и решения выполнения могут различаться даже в разных организациях, использующих одну и ту же бизнес-модель или набор руководящих принципов.

Модель, демонстрирующая последовательность ключевых циклов и действий при реализации стратегии, приведена на рис. 2.



Рис. 2. Последовательность ключевых циклов и действий реализации стратегии.

Подготовлено на основе [21]

По сути модель представляет структуру типа «меню», которая определяет ключевые решения или действия стадии реализации стратегии, которые все организации должны рассматривать и принимать соответствующие решения. Тот факт, что важность определенных решений и действий в разных организациях может быть разной, никоим образом не умаляет важности «меню» и потребности рассмотрения каждого пункта. В «меню» в логической последовательности перечислены варианты, которые менеджеры должны анализировать и реализовывать. В реальном мире всегда можно найти отклонения от логической модели.

Например, широко распространено мнение, что стратегия должна логически влиять на выбор организационной структуры. То есть структура должна отражать стратегию, которую реализует организация. Как уже упоминалось, принцип А. Чандлера «структура следует за стратегией» [17] не оспаривается. Однако, всегда ли структура логически следует стратегии в реальном мире? Нет, не всегда. Некоторые структурные подразделения или группы влияния могут быть настолько мощными, что они меняют модель и управляют выбором стратегии [21]. Поэтому возможные отклонения от модели не отрицают ее полезности. Отклонения от шаблона возможны, но они, конечно, не разрушают его основную логику и полезность. Далее рассмотрим элементы модели.

Модель, представленная на рис. 2 состоит из двух частей. Центральная часть показывает логический поток выполнения решений или действий. Стрелки на рисунке показывают этот поток. Справа от потока краткое содержание действий. Стимулы (стимулирующие воздействия по отношению к персоналу), например, указаны последними в модели, потому что стимулы не могут быть установлены до тех пор, пока не будут приняты предварительные решения о стратегии, краткосрочных задачах и структуре. Логично, что стимулы должны вознаграждать и подкреплять правильные решения, которые должны бесспорно предшествовать разработке этих стимулов. В тоже время корпоративная стратегия стоит во главе этого перечня действий. Это тоже логично, стратегия бизнес-единицы не может противоречить корпоративной стратегии, поэтому решения о стратегиях бизнеса основываются на корпоративной стратегии.

Все, что находится слева от центральной части относится к организационному контексту и контексту окружающей среды, в котором принимаются решения и действия по исполнению. Естественно эти особенности накладывают отпечаток на все решения и действия компании. При попытке заставить стратегию работать необходимо учитывать дополнительный набор факторов, а именно:

- контекст управления изменениями;
- организационную структуру власти;
- культуру организации;
- контекст лидерства.

Эти четыре пункта не являются независимыми — власть, культура, перемены и лидерство — в явном виде связаны друг с другом и влияют друг на друга. Тем не менее каждый из этих факторов имеет свои особенности.

Следует отметить, что предлагаемая модель и ранее рассмотренная имеют много общего, но есть и различия. Эти различия носят в значительной степени терминологический характер, более того, основные элементы уже рассматривались. Тем не менее, рассмотрим подробнее суть элементов модели. Такое предварительное рассмотрение полезно, поскольку данная модель предназначена для демонстрации последовательности решений или действий, в отличие от предыдущей. Представляется, что такое предварительное рассмотрение облегчит последующее рассмотрение этапов реализации стратегии.

1.3.1. Корпоративная стратегия

Центральное место в модели исполнения занимает стратегия на корпоративном уровне. Корпоративная стратегия является движущей силой, первым существенным компонентом в процессе выполнения.

Напомним, что у компаний холдингового типа есть корпоративные стратегии, в тоже время каждое дочернее предприятие холдинга, дивизион или стратегическая бизнес-единица также формулируют стратегии в поисках конкурентного преимущества в своих отраслях. Более того, отдельные функции бизнеса формулируют стратегические планы (функциональные стратегии). Примеры проблем или задач, решаемых на корпоративном уровне, включают задачи [5]:

- Балансировка бизнес-портфеля корпорации;
- Порядок диверсификации;
- Распределение ресурсов между предприятиями (подразделениями) корпорации.

Если компания является моно продуктовой, то этот уровень стратегии у нее может отсутствовать. Однако не исключено, что даже моно продуктовая компания фактически является или планирует стать холдингом, например, за счет выделения отдельных видов деятельности в отдельные бизнес-направления или расширения видов портфеля продуктов. В этом случае во главе процесса реализации стратегических намерений организации должна быть все-таки корпоративная стратегия, которая касается не отдельного направления бизнеса, а всей организации.

Как уже указывалось, плохая стратегия порождает плохое исполнение. Непродуманная стратегия практически гарантирует плохие результаты. Исполнение должно начинаться с хорошей стратегии. О вопросе оценки стратегии и характеристик «хорошая, плохая» стратегия, мы еще остановимся в разделе 2.1.

На исполнение корпоративной стратегии в значительной степени влияют: корпоративная структура и бизнес-стратегия.

1.3.2. Корпоративная структура

Структура — это второй элемент модели, который относится к организационным единицам, созданным в ответ на требования корпоративной стратегии. Для достижения единства усилий и объединения деятельности различных подразделений необходимо формальное внимание к построению структуры и внедрению интеграционных механизмов.

В связи с этим в рамках данной модели используются два структурных термина: организационная структура (структура корпорации и бизнеса) и интеграция¹. Первый опреде-

¹ Интеграция — это аспект процесса развития, связанный с объединением в целое ранее разнородных частей и элементов. В ходе интеграции в системе увеличивается объём и интенсивность взаимосвязей и взаимодействий между элементами.

ляется заложенной в органиграмме¹ иерархией подчиненности. Организационная структура показывает то, как она объединяет и использует функции или подразделения.

Второй термин, структурная интеграция, имеет дело с разъяснением обязанностей и процессов управления, используемых для того, чтобы структурные блоки и соединяющие их линии «работали». Таким процессом является процесс координации² рабочих процессов между функциональными областями. К интеграции относятся также процессы передачи информации и знаний через организационные границы или подразделения.

Несмотря на свою центральную роль, роль структуры в реализации стратегии часто принижается. На практике принимаются решения о структуре, которые приводят к тому, что разные подразделения сосредотачиваются на разных задачах или специальностях. Структура часто создается или изменяется по причинам, не имеющим отношение к стратегии. Если при дизайне или редизайне структуры связь изменения структуры со стратегией неясна или просто отсутствует, то результат нередко, приводит к разочарованию, а такие попытки обречены на провал.

1.3.3. Бизнес-стратегии

Дочерние предприятия, дивизионы, стратегические бизнес-единицы должны создавать свои собственные стратегии. На уровне бизнеса стратегия сосредоточена на продуктах, услугах, способах конкуренции в отрасли и рассматривает вопросы [5]:

- Перечень продуктов и услуг;
- Способы конкуренции;
- Методы достижения конкурентного преимущества;
- Дифференциация на данном рынке.

На тему бизнес-стратегий существуют многочисленные исследования и учебные материалы. Тут же важно подчеркнуть, что бизнес-стратегия важна сама по себе, потому что она помогает достичь конкурентного преимущества и прибыльности для бизнес-единицы и в конечном счете всей организации. Но бизнес-стратегия также важна для исполнения корпоративной стратегии. Отдельные подразделения или бизнес-единицы могут выступать в роли «дойных коров» по матрице BCG³, например, генерируют поток денежных средств. Корпоративный центр «доит» их и использует их средства, чтобы накормить и вырастить другие бизнес-единицы, такие как «звезды» с потенциалом роста. Если «дойные коровы» не оправдают корпоративных ожиданий, то корпоративная стратегия не может быть успешно реализована.

¹ Органиграмма — графическое изображение организационной структуры управления.

² Координация — это общий процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задачи целей.

³ Матрица BCG (BCG matrix) — инструмент для стратегического анализа и планирования. Создана Бостонской консалтинговой группой для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Низкая стратегическая эффективность на уровне бизнеса снижает способность компаний достигать своих стратегических целей, в то время как высокая эффективность помогает заставить корпоративную стратегию работать.

Как показано на рис. 2, бизнес-стратегия зависит или ограничивается корпоративной стратегией и корпоративной структурой. Однако, помимо ограничений, создаваемых корпоративным уровнем, существуют два аспекта бизнес-стратегии, которые влияют на ее выполнение: (1) тип стратегии и «требования», которые она предъявляет к организации, и (2) необходимость преобразования стратегии в краткосрочные, измеримые цели. Решение этих проблем будет способствовать успешному выполнению. Эти вопросы рассмотрены соответственно в разделах 2.2 и 2.3.

Однако предварительно следует акцентировать внимание на интеграции стратегии и краткосрочных операционных целей, которые в процессе реализации стратегии приобретают особую роль. Персонал, в том числе управленческий, в большинстве случаев имеет дело с локальными проблемами, связанными с клиентами, конкурентами и сотрудниками. Эти проблемы носят краткосрочный характер. Даже на самых высоких уровнях управления эффективно управлять невозможно, вооружившись лишь стратегическим планом. Поэтому ключевые элементы бизнес-стратегии должны быть преобразованы в краткосрочные цели и планы действий. Процесс перевода стратегических планов и целей в краткосрочные операционные цели и краткосрочные показатели эффективности, которые логически связаны с целями бизнеса, является неотъемлемой и жизненно важной частью реализации стратегии. Поэтому для успеха реализации стратегии менеджмент компании должен гарантированно обеспечивать соответствие повседневных целей и показателей эффективности стратегическим целям и планам бизнеса.

Для достижения согласованности долгосрочных целей и краткосрочных задач используются инструменты реализации стратегии. Существует ряд подходов, связанных с программами управления по целям или их ответвлениями, таких как сбалансированная система показателей или системы управления эффективностью предприятия, которые помогают интегрировать долгосрочные и краткосрочные бизнес-цели. Как эти программы способствуют такой интеграции, более подробно описано во второй части книги.

1.3.4. Структура бизнес-единиц

Далее на рис. 2 показано, что структура бизнес-единиц также важна для реализации бизнес-стратегии. Как и на корпоративном уровне, выбор структуры определяется стратегией. Стратегия бизнес-уровня и ее декомпозиция на краткосрочные операционные цели влияют на выбор бизнес-структуры. Структуру бизнес-единиц может ограничивать и корпоративная структура. Разные предприятия одной и той же компании могут сталкиваться с очень разными конкурентными ситуациями и, следовательно, могут иметь потребность в разных структурах.

Вопросы, обуславливающие выбор структуры на уровне бизнеса, в значительной степени, заключаются в степени централизации и децентрализации, а также затратах на содержание той или иной структуры и преимуществе, которое они обеспечивают. Особая роль отводится корпоративному центру. Взаимосвязь между стратегией и структурой наряду с издержками и преимуществами этой взаимосвязи будет подробно обсуждаться в разделе 2.2.

Структура бизнес-единиц определяет основные функции и операционные единицы, составляющие бизнес. Интеграция между этими основными операционными подразделениями или функциями так же, как и на корпоративном уровне, чрезвычайно важна. Координация рабочих потоков, эффективная передача соответствующих знаний из одной части бизнеса в другую и достижение интеграции для достижения бизнес-целей являются необходимыми составляющими успеха. Эти вопросы подробно рассматриваются в разделе 2.3.

1.3.5. Стимулы и контроль

Рассмотренные выше решения и действия по реализации стратегии не могут привести к положительному результату без стимулирования исполнителей и контроля за их результатами. С одной стороны, стимулы способствуют результативности¹, с другой стороны, контроль обеспечивает обратную связь о том, достигаются ли желаемые результаты деятельности. Средства контроля должны позволять пересматривать стимулы и другие факторы, связанные с выполнением, если желаемые цели не достигаются.

Стимулы имеют центральное значение для выполнения любого плана. Они демонстрируют то, что важно и что нужно. Закон действия Торндайка²[22] указывает, что поведение, которое усиливается стимулами, имеет тенденцию повторяться. Поэтому стимулировать следует не просто эффективную деятельность, а деятельность, направленную на реализацию ранее определенных стратегических и краткосрочных целей.

Контроль фактически является элементом управления, включающим цикл обратной связи. Они предоставляют информацию о достижении целей, вытекающих из стратегии и других аспектов нашей модели исполнения. Обратная связь важна, поскольку выполнение стратегии является адаптивным процессом. Любые планы, в том числе и по реализации стратегии, требуют корректировки (тонкой настройки планов, целей и методов реализации).

Кроме того, без надлежащего контроля невозможно обеспечить эффективные изменения и адаптацию, которые неизбежны в связи с изменениями во внешней среде уже в процессе реализации стратегии. Этот элемент настоящей модели, подробно рассматривается в разделе 2.4.

¹ Результативность — это уровень достижения результата. Необходимый результат — это наш план. Результативность — это итоговый план-фактный коэффициент.

² Эдвард Ли Торндайк (Edward Lee Thorndike) американский психолог, специалист в области педагогической психологии. Среди предложенных им эмпирических законов есть закон о поведении индивидуума. Поведение, которое сопровождается приятными последствиями, вероятно, будет повторяться, и любое поведение, после которого наступают неприятные последствия, скорее всего, индивидуум будет избегать.

1.3.6. Контекст исполнительных решений.

Однако обзор дорожной карты еще не завершен. Проблемы реализации стратегии, отмеченные ранее, предполагают, что при попытке заставить стратегию работать необходимо учитывать дополнительный набор факторов, а именно контекст, в котором принимаются решения и осуществляются действия по их исполнению (см. рис. 3).

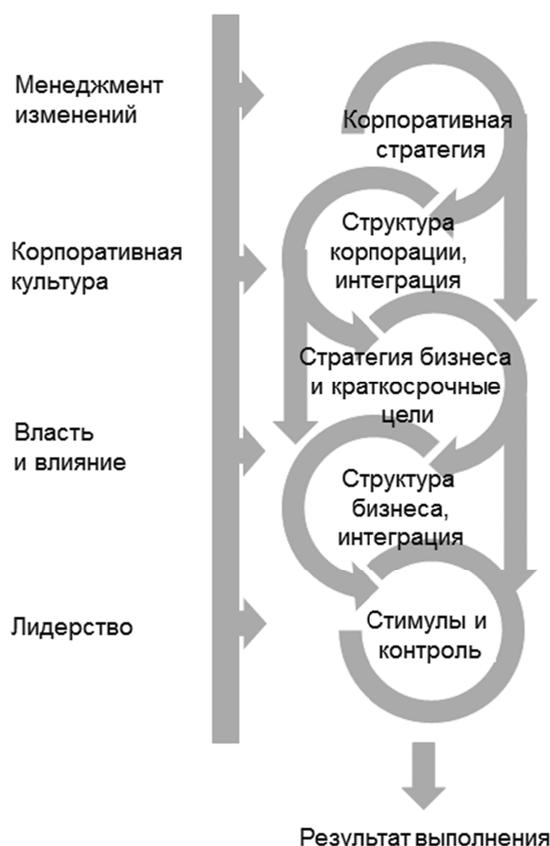


Рис. 3. Контекст исполнительных решений по реализации стратегии.
Подготовлено на основе [21]

Организационный контекст и контекст внешней среды чрезвычайно важны, поскольку и то, и другое может оказывать значительное влияние на процессы реализации стратегии и достигаемые результаты. Существует множество контекстуальных факторов, которые оказывают влияние на компании и действия по реализации стратегии. В модели рассматриваются наиболее значимые факторы, которые заслуживают внимания при объяснении успехов или неудач реализации стратегии: (1) управление изменениями, (2) структура власти в организации, (3) культура организации и (4) контекст лидерства.

Как уже указывалось, эти четыре пункта не являются независимыми, они во многом связаны друг с другом. Более того, можно с уверенностью утверждать, что все четыре области должны быть синхронизированы. Только в этом случае успех реализации более вероятен. Однако для достижения этой синхронизации руководители должны хорошо понимать каждую из этих четырех областей.

Управление изменениями. Преобразования в организациях всегда сложная и ответственная деятельность, а внедрение стратегии, практически всегда связано с изменениями. Исполнение стратегии может потребовать изменений в должностных обязанностях, организационной структуре, методах координации, людях, стимулах или средствах контроля. Эти изменения могут иметь жизненно важное значение для успеха. Но производственная практика показывает, что люди часто сопротивляются изменениям. Они могут явно или не явно попытаться саботировать изменения и привести к сбою усилий, связанных с выполнением стратегии. Таким образом, эффективное управление изменениями, очевидно, является важным компонентом в реализации стратегии. Внедрение стратегии представляет собой один из самых сложных примеров менеджмента изменений, поскольку часто затрагивает все стороны деятельности компании.

Более того, в быстро развивающихся отраслях компании должны думать о стратегии как итеративном цикле с четырьмя шагами: осмыслять ситуацию, делать выбор, реализовывать намеченное и вносить изменения [23].

Опыт показывает, что далеко не всегда изменения проходят гладко и в ряде случаев имеют катастрофические последствия. Тема управления изменениями, безусловно, чрезвычайно важная тема, и она будет подробно рассмотрена в разделе 3.1.

Культура. Организационная культура в учебной и специальной литературе рассматривается достаточно подробно. Это правильно, поскольку культура влияет на многое из того, что происходит (и не происходит) в организациях. Возможно, самое главное заключается в том, что культура отражает и влияет на стремление и ответственность персонала. Это справедливо и в случаях реализации стратегии. Когда менеджеры привержены успеху внедрения стратегии и чувствуют ответственность за достижения успешных результатов, успешное внедрение стратегии наиболее вероятно.

Культура организации, по общему признанию, является «мягкой переменной», которую трудно измерить и обнять. Тем не менее, ее присутствие ощущается во всем. В компаниях, работающих в одной и той же отрасли, на одних и тех же рынках, с теми же или похожими клиентами культура может отличаться значительно. Отличаются методы и стили управления, методы стимулирования, вовлеченность персонала, ориентация на результаты, ответственность и приверженность задачам, внедрение инноваций и прочее.

Организационная культура влияет на выполнение стратегии. Если культуру не поддерживают усилия по реализации стратегии, то она неприемлема и должна быть изменена. Однако, добиться перемен трудно. Культура один из самых трудных для изменения элементов организации. Поэтому в разделе 3.2 этот вопрос рассматривается дополнительно.

Структура власти. Власть можно рассматривать как социальное явление, которое проявляется в возможности влиять на других, с целью побуждения к действию. Власть обычно можно описать в терминах зависимости. Если отдельное лицо или подразделение

в организации решает критические проблемы, стоящие перед организацией, или способно контролировать важные дефицитные ресурсы, то все остальные находятся в зависимости от него. Лицо, обладающее властью, использует зависимость других от него, может оказывать социальное влияние. Одним из таких случаев проявления власти топ-менеджеров является разработка и реализация стратегии. Топ-менеджмент определяет внешние благоприятные или не благоприятные факторы, новые рынки и клиентов и формулирует направление развития компании. Власть, таким образом, влияет на создание стратегических планов и целей.

Уровень силы влияния стейкхолдеров и менеджеров различного уровня сказываются не только на формулирование стратегии, но и на принятие ключевых решений, и на результаты исполнения стратегии. Лица, находящиеся у власти, принимают решения о выделении ресурсов отдельным лицам и организационным подразделениям, которые влияют на усилия по исполнению. Если лица, находящиеся у власти, сопротивляются или не поддерживают план реализации, успех плана явно поставлен под угрозу.

Власть и ее проявление может материализоваться по-разному. Менеджеры могут напрямую влиять на других, полагаясь на иерархию или должность. Они могут косвенно влиять на других путем убеждения или привлечения исполнителей к участию в принятии решений. Как бы то ни было, власть и осуществление влияния явно могут повлиять на процесс исполнения стратегии.

Таким образом, структура власти является важным контекстуальным фактором в реализации стратегии, как показано на рис. 3. Многочисленные данные указывают, что попытки реализовать стратегию, которая противоречит существующей структуре власти, бесперспективны. Однако структура власти в организации тесным образом связана со следующим элементом организационного конспекта — лидерством. Поэтому элемент «власть» рассматривается совместно с элементом «лидерство». Эти элементы рассматриваются в разделе 3.3.

Лидерский климат. Люди жизненно важны для успеха исполнения. Очевидно, что их мотивация, возможности, обязательства и способность разрабатывать и осуществлять планы действий повлияют на успех усилий по выполнению.

Среди характеристик или качеств людей, получивших большое внимание, — лидерство. Многочисленные публикации о роли выдающихся менеджеров подчеркивают характеристики великих лидеров, включая их личностные черты (спокойные, самокритичные и требовательные) и способность выбирать и мотивировать последователей.

Можно утверждать, что лидерство имеет решающее значение для успешного осуществления стратегии. Однако внимание следует сосредоточить в большей степени на контексте руководства, чем на действиях нескольких великих индивидуумов. Личностные качества важны, однако лидерский климат, созданный руководителями на всех уровнях организации (а не только сверху), в большей степени влияет на выполнение стратегии. Вопрос о том, как лидеры создают такой климат или контекст, имеет в данном случае решающее значение.

Важно сосредоточить внимание на реакции последователей лидеров на контекст или климат, которые создают лидеры. Большинство менеджеров вверх и вниз по организации, в конце концов, являются как лидерами, так и последователями. Они создают и реагируют на климат, что опять же говорит о его роли в исполнении.

Понятие Лидерство многогранно и широко распространено. Лидеры влияют на множество вещей, включая управление изменениями, культуру и осуществление власти или влияния. По сути роль Лидера центральная, поэтому она будет рассматриваться, однако, совместно с элементом «власть». Как уже указывалось, эта тема рассмотрена в разделе 3.3.

Выводы по главе

В этой главе представлены обзор барьеров, стоящих на пути процесса реализации стратегии, и дорожная карта реализации стратегии. Выделим основное из изложенного.

1. Ключевые компоненты, определяющие реализацию стратегии, включают решения о стратегии, структуре, координации, обмене информацией, стимулах и средствах контроля. Эти решения принимаются в организационном контексте, аспекты которого включают власть, культуру, лидерство и способность управлять изменениями. Понимание взаимодействий между основными решениями и контекста, в котором принимаются эти решения, являются основой процесса реализации стратегии.
2. Реализация стратегии начинается со стратегии ее качества. Корпоративная стратегия определяет структуру корпорации и способы интеграции подразделений. В свою очередь стратегии бизнеса с одной стороны определяются стратегией и структурой корпорации, а с другой стороны определяют цели и задачи бизнес-структур, структуру подразделений и методы интеграции. В этой части наиболее значимым является перевод стратегии в оперативные задачи и выработки стимулов и системы контроля.

Данная схема составляет дорожную карту реализации стратегии и демонстрирует логику поведения и дисциплинированный подход. Конечно, ни одна модель не является идеальной или всеобъемлющей. Тем не менее, менеджеры, заинтересованные в исполнении, должны с чего-то начинать. Задача последующих разделов состоит в том, чтобы конкретизировать ключевые решения и действия, присущие каждому из элементов модели.