

ВИДЫ ВНЕДРЕНИЯ, ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ. СТРАТЕГИИ, ЦЕЛИ И СЦЕНАРИИ ВНЕДРЕНИЯ.

Первым, самым важным шагом, предшествующим внедрению новой стратегии, должен быть анализ системы менеджмента компании, ее резервов, дефектов и их устранение до начала процесса внедрения стратегии. Для этого следует провести управленческую диагностику фирмы, определить сильные и слабые стороны системы управления.

Процесс внедрения стратегии организации включает ряд этапов:

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП:

- Анализ существующей системы менеджмента компании, определение ее соответствия внедряемой стратегии. Разработка мер по устранению выявленных дефектов.
- Решение проблемы мотивации менеджеров и специалистов, внедряющих стратегию.
- Разработка системы управления внедрением стратегии.
- Разработка системы стратегического контроля.
- Подбор управленческого персонала и принятие решений о расстановке менеджеров, связанных с внедрением стратегии.
- Формирование рабочих групп и команд по решению проблем внедрения стратегии.
- Изменение организационной структуры и приведение ее в соответствие с новой стратегией.
- Подготовка персонала к внедрению стратегии, определение необходимых изменений в организационной культуре, прежде всего, обучение и повышение квалификации персонала для работы в изменившихся условиях, развитие обучения и самообучения,

трансфера (распространения и передачи знаний), применение новых систем мотивации и стимулирования.

- Разработка плана внедрения (этапы внедрения, результаты) и формирование временных графиков внедрения стратегии, распределение функций власти и ответственности между конкретными менеджерами, участвующими во внедрении стратегий.

ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ:

- Проведение рабочих совещаний групп и команд по внедрению стратегии.
- Установление прямых коммуникаций и взаимодействия между работниками, внедряющими стратегию, в том числе по каналам телекоммуникаций.
- Финансирование внедрения стратегии, рабочих групп и команд.
- Контроль результатов внедрения стратегии.
- Определение экономической эффективности и результатов стратегии. Сравнение их с планом.
- Сравнение достигнутых результатов с результатами главных конкурентов.
- Проведение совещаний руководства компании и руководителей рабочих групп и команд.
- Разработка стратегических установок по внедрению стратегии и распространение ее в компании.
- Анализ текущих результатов внедрения стратегии и их сопоставление с планами, определение причин отклонений и принятие решений о продолжении работ, коррекции или прекращении.

ЭТАП ЗАВЕРШЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ СТРАТЕГИИ:

- Оценка общих результатов внедрения стратегии в плановых периодах (месяцы, кварталы, годы).
- Определение причин отклонений и принятие корректирующих решений.
- Анализ перспектив развития стратегических процессов.

Для быстрого и эффективного внедрения стратегии необходимы:

- развитие стратегического мышления менеджеров организации;
- разработка и применение систем управления внедрением стратегии стратегического контроля;
- создание прогрессивной, инновационной культуры организации;
- расширение и интеграция функций менеджеров в единый комплекс;
- реорганизация структуры управления на основе применения сетевых и проектных структур.

Управление в процессе реализации стратегии проблем значительно упрощается, если используются механизмы политик, процедур и правил.

Политика определяет общие ориентиры действий. Процедуры указывают обязательную последовательность действий при возникновении проблем. Правила определяют обязательные действия менеджеров в условиях стандартных и часто возникающих ситуаций.

Среди процессных, непрерывно повторяющихся действий менеджеров, следует выделить виды деятельности, существенно влияющие на внедрение стратегии:

- применение систем мотивации и стимулирования успешной разработки и реализации стратегии;
- планирование и прогнозирование результатов стратегии на основе количественно измеримых показателей;
- обеспечение научной организации труда менеджеров и рабочих групп; —переход к экономичной и гибкой структуре управления фирмой, имеющей минимум уровней управления;
- координация и контроль стратегических задач, закрепление за ними не подразделений, а конкретных менеджеров;
- организация внедрения стратегии на основе сети рабочих групп и команд;
- стимулирование инноваций;
- рост квалификации и мотивация развития личностей работников, непрерывное обучение и самообучение;
- развитие организационной культуры и создание благоприятных условий труда в организации.

Эффективность внедрения стратегии сильно зависит от управленческого контроля, который должен действовать на всех стадиях процесса внедрения стратегии и охватывать все звенья организации.

Применяются следующие виды контроля:

административный контроль выполнения управленческих решений и регламентов, соблюдения правовых норм и законодательства, расстановки кадров, выполнения планов и заданий, взаимодействия организации с окружающей средой (экологический контроль, соблюдения прав потребителей, этическое поведение по отношению к конкурентам);

финансовый контроль—учет и анализ расходования финансовых ресурсов, обеспечение финансовых потребностей организации. В современных системах управления нередко принципы финансового аудита распространяются на сферу маркетинга, контроля качества, процессы производства;

бюджетный контроль, включающий разработку системы бюджетов под-разделений организации и их объединение в главный бюджет организации. Главное назначение этого контроля — связь финансовых ресурсов с результатами производства. В российской практике бюджетный менеджмент час-то вообще отсутствует;

контроль эффективности систем стимулирования и мотивации, оцени-вающий степень заинтересованности работников и менеджеров в решении задач организации;

маркетинговый контроль, обеспечивающий руководство информацией об изменениях спроса на рынке, предпочтений клиентуры, реакции рынка на поведение организации;

контроль качества, включая оценку уровня качества, соблюдение стан-дартов качества, причин отклонений от них.

Для подготовки системы менеджмента к внедрению стратегии нужно обеспечить:

— расширение функций менеджеров с учетом новых видов функций — интегральных (объединяющих ряд базовых функций) и объектно-ориенти-рованных (специализированных функций, направленных на конкретный объект, например, маркетинговый менеджмент);

— обеспечение взаимодействия всех основных функций в процессе уп-равления и интеграция всех функций управления в единый процесс;

— перенос центра тяжести в принятии и реализации управленческих решений от формальных административных структур к сети команд менед-жеров и специалистов и изменение приоритетов.

Профессиональные функции современного менеджера целесообразно разделить на следующие виды [37]:

— базовые функции общего менеджмента, универсальные для всех менед-жеров и всех видов деятельности, независимо от подразделения, в котором менеджеры работают, образующие каркас содержания труда каждого менед-жера. К ним относятся планирование, организация, контроль, координа-ции и активизация персонала. Эти функции дополняются функциями, вхо-дящими в две другие группы;

— интегральные функции менеджмента. Эти функции образуют общую платформу для всех других функций, тесно связаны со всеми другими функциями и друг с другом (рис. 7.1). Их особенность в обобщенном характере и влиянии на все функции и все виды действий менеджеров. Они включают функции де бюрократизации, руководства на основе лидерства, непрерывные инновации, развитие самоуправления, новой культуры менеджмента, непрерывное обучение и формирование интеллектуального потенциала. На основе этих функций менеджерами производится разработка концепций управления своими подразделениями и работниками, развитие нестандартного мышления и быстрой реакции на изменения. Создание позитивной культуры менеджмента основывается на развитии взаимного доверия, уважения, открытости, честности, доброжелательности и справедливости;

— специальные (объектно-ориентированные) функции менеджмента. Эти функции как самостоятельные возникли сравнительно недавно в связи с углублением и расширением специализации управленческого труда. Рост конкуренции, появление новых видов деятельности, рост сложности технологий и создаваемых продуктов, обладающих различными потребительскими качествами, вызвали необходимость перехода от общего руководства специализированными процессами к ориентации на конкретные объекты управления, например на маркетинг, новые продукты, инвестиции. Так, место системы маркетинга все больше занимает маркетинговый менеджмент, содержащий систему маркетинга, средства и методы управления этой системой.

Чем выше конкурентоспособность компании, тем полнее набор функций менеджмента. Во многих современных организациях они реализуются частично. Их развитие сдерживается внутренней бюрократией, в условиях которой отсутствуют стимулы эффективной работы, практикуется конформизм или соглашательство с любыми указаниями руководства, безразличие и беспринципность, отказ от инициативных инноваций, стремление избежать риска.