|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 005.21** | |
|  | **М.А. Попова**  *ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***M.A. Popova***  *State higher education establishment «Donetsk national technical university»,*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
| КАК ДОБИТЬСЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВЫРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИИ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ | |
| **GET THE IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPED STRATEGY:**  **SOME ASPECTS** | |

*Аннотация. В статье рассмотрена категория «стратегия» как сложное и многоаспектное понятие, выделены некоторые социально-психологические особенности реализации стратегии.*

*Определено, что социально-психологические аспекты формирования, и, особенно, реализации стратегии организации являются важнейшей составной частью деятельности и определяют ее продуктивность.*

*Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, реализация стратегии.*

*Abstract. The article considers the category of "strategy" as a complex and multidimensional concept, highlighted some socio-psychological characteristics of the implementation of the strategy.*

*It was determined that the socio-psychological aspects of the formation, and, especially, the implementation of the strategy of the organization are the most important part of the activity and determine its productivity.*

*Keywords: strategic management, strategy, strategy implementation*

**Постановка проблемы.** Те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Но определить стратегию для дальнейшего развития, объявить своим сотрудникам о ее реализации и добиться ее внедрения далеко не одно и тоже. Исследования в области стратегического менеджмента, проведенные в 90-х годах 20 столетия, как раз зафиксировали то, что разработанные в компаниях стратегии очень часто остаются нереализованными. И не потому,что они плохо разработаны, а потому, что они плохо реализованы. Согласно исследованию британской аудиторско-консалтинговой компании «Ernst & Young» («Эрнст энд Янг») около 70% стратегий не реализовываются, или компании просто не могут достичь того, что прописывают в своем стратегическом плане. С одной стороны, необходимость заставляет менять представление о формах и методах текущей деятельности, с другой, сотрудники начинают, в лучшем случае подсознательно, сопротивляться изменениям. Менеджеры, чтобы оправдать «провал», ссылаются на «человеческий фактор». При тщательном анализе ситуации оказывается, что был не учтен тот или иной социально-психологический аспект стратегической деятельности. Ведь проблемы зачастую скрыты, имеют глубинное происхождение, усугубляются межличностным взаимодействием.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Концепция стратегии компании была уже достаточно проработана в первой половине прошедшего столетия. Альфред Слоан говорил о необходимости стратегии в конкуренции с компанией Ford. Честер Бернард утверждал, что менеджеры должны уделять особое внимание стратегическим факторам. Питер Друкер сформулировал потребность бизнеса в стратегии.

Для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства, на стыке 1960-х – 1970-х годов было введено в обиход понятие «стратегическое управление». Стратегическое управление – это непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегий организации.

«Отцом стратегического менеджмента» считается Игорь Ансофф, который предложил рассматривать деятельность организации в условиях турбулентной среды. Его новаторский подход к построению стратегических возможностей и стратегического выбора, оказал огромное влияние на целое поколение управленцев.

К выдающимся пионерам стратегии относятся Кеннет Эндрюс и Альфред Чандлер-мл. Позднее им на смену пришли Майкл Портер, Генри Минцберг, Гари Хамел и Коимбатур Кришнарао Прахалад, Том Питерс и Роберт Уотермен, и многие другие, которые продолжали развивать стратегические идеи и адаптировать их к современным условиям.

Из числа отечественных ученых, исследовавших проблемы стратегической деятельности фирм привлекают внимание работы ученых О. С. Виханского, А. Т. Зуба, Э. А. Уткина, Р. А. Фатхутдинова, А. Ю. Юданова и некоторых других.

Для успешного менеджмента разработка, оценка и реализация стратегий имеют огромное значение. Разработка стратегии требует умения ви­деть и мыслить широко, не ограничиваясь рамками данного бизнеса, чувствовать изменения, тенденции, угрозы и возможности и, исходя из этого создавать соответствующие стратегии. Оценка конкретной стратегии требует определения ее пригодности, выполнимости, приемлемости, степени связанного с ней риска, прибыльности и анализа затрат и результатов. При реализации стратегии важно понимать, как спо­собствуют стратегическому успеху структура, системы, люди и куль­тура организации.

К сожалению, практика консервативна, и для многих организаций стратегия вместе с ее реализацией считаются абстрактной идеологией, которую невозможно интерпретировать с конкретными действиями и реалиями.

**Цель исследования –** выявление некоторых социально-психологических факторов реализации стратегии организации.

**Основные результаты исследования.** Как не существует единого универсального стратегического управления, так же не существует стратегии, единой для всех организаций. Все же формулировка стратегии является ядром управления и верным признаком хорошего менеджмента организации.

Несмотря на десятилетия научных исследований по теме стратегии, среди ученых нет общего мнения, что же такое стратегия на самом деле.

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Стратегия – это концепция достижения победы. Величайшие полководцы побеждали в войнах в том числе благодаря успешным военным стратегиям. Поскольку войны являются наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Стратегия экономическая – долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [1].

Стратегия – план действий в условиях неопределенности. Это набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей [2].

Применительно к управлению организацией предлагаются следующие трактовки понятия «стратегия» (табл.1).

Таблица 1

Трактовки понятия «стратегия»

|  |  |
| --- | --- |
| **Содержание** | **Автор** |
| Стратегия – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей. | Т. Питерс и  Р. Уотерман;  Р. Паскаль и  Э. Атос |
| Стратегия – это фундаментальная модель существующих и планируемых задач, распределения рескрсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды. | О. Уолкер - младший |
| …стратегия – не просто одна из форм или функций управления организацией, а как ключевой элемент ее существования в качестве системного интегратора. | Г. Б. Клейнер |
| Стратегия – специальные прие­мы, с помощью которых организация определяет, как она будет достигать поставленные цели и реализовывать свою миссию.  Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также пози­ции организации в окружающей среде. | О. С. Виханский |
| Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. | Д. А. Шевчук |
| Стратегия – инструмент обеспечения победы на рынке. | Л. Фаэй,  Р. Рэнделл |
| Стратегия – это эффективное средство, превращающее корпорации, состоящие из многих тысяч людей, в единый целеустремленный механизм. | Р. С. Каплан,  Д. П. Нортон |

Предлагаемые здесь интерпретации не являются единственными.

Официальная терминология определяет стратегию как деятельность, направленную на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития [3].

Некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие – создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования. Чем лучше продумана стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у организации шансов на сильную позицию. Удачная стратегия и ее умелая реализация – признаки совершенного управления.

Откуда берется стратегия? Одна из ее составляющих – аналитика: изучение рынка, его тенденций, анализ возможностей и рисков, быстрорастущих потенциальных ниш, сильных и слабых сторон организации. Это позволяет вычислить наиболее выигрышную стратегию, которая может обеспечить быстрейший рост. Правда, многие стратегические идеи, которые оказались успешными, не могли быть вычислены в свое время на основе имеющихся данных. А значит, источником стратегии является предпринимательская интуиция. Только представлять себе новые стратегии недостаточно. Топ-менеджмент должен быть в состоянии трансформировать свое стратегическое видение в конкретные шаги, которые необходимо сделать.

Процесс реализации стратегии включает в себя несколько этапов:

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Это означает: 1) уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; 2) доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Реализация стратегии – наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата. Это ориентированная на действия, подчиняющая себе все остальное задача, которая проверяет способность менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Не организации реализуют стратегии, люди делают это.

Обсуждение целей стимулирует, воодушевляет и придает силы. Но обсуждение дисциплины, необходимой для достижения этих целей, – трудный, пугающий и весьма неприятный процесс, вызывающий замешательство и раздражение. Люди не хотят менять свое поведение. В основном потому, что соответствующее вознаграждение (и удовлетворение) будет получено в будущем, а улучшать свою дисциплину и нарушать привычное положение вещей нужно уже сейчас, что сразу же приведет к неудобствам. Если вы не готовы пойти на изменения, необходимые для достижения конкретной цели, ее относительная важность не имеет значения. Основной вопрос стратегии: «К каким изменениям вы *действительно* готовы?».

Важная причина неудач в ходе внедрения разумных деловых стратегий – недооценка количества усилий, которые требуются для существенных улучшений. Люди и организации часто рассматривают стратегические действия как особые и отдельные мероприятия, а не как часть обычной работы.

Чтобы стратегия стала успешной, ее воплощение нужно открыто отслеживать и измерять. Люди слишком снисходительны к себе, и даже острое чувство вины не всегда заставляет их меняться. Но чувство неловкости перед другими – даже в небольших дозах – может сработать намного эффективнее.

За успешное выполнение стратегии отвечают руководители организации и ее структурных подразделений. Так вот, руководители должны доказать готовность к изменениям в собственной работе – в своем поведении, критериях оценки сотрудников и в системе вознаграждений. Сложность в том, чтобы понять, какие именно действия руководства убедительно продемонстрируют разрыв с прошлым и не будут восприняты как очередная показуха. На каждом уровне организации, сотрудники должны быть полностью уверены, что руководство их поддержит и вознаградит (как минимум не накажет) за действия, соответствующие заявленной стратегии.

Большинству оганизаций не удается воплотить свои стратегии потому, что не все хотят прилагать нужные усилия. Конечно, на словахвсе сотрудники хотят, чтобы их организация стала уверенным лидером рынка в своей сфере, но производить нужные для этого действия они не готовы. Реализация стратегии будет сопровождаться успехом лишь в том случае, если участники намерены воплощать ее для самих себя, а не для кого-то. Еще одно требование – обязательно добиваться постоянных улучшений в важной области. Поставив важную задачу, следует выполнить ее небольшую часть, потом – следующую небольшую часть и так далее («Москва не сразу строилась»).

Стратегии в бизнесе воплощаются намного эффективнее, когда они преподносятся как принципиальные, а не просто целесообразные.

В результате участия людей в общем деле возникает необходимость во взаимной поддержке и социальной структуре. Люди начинают помогать друг другу преодолевать трудности. Но одни предпочитают работать в команде, разделяя с другими ее членами ответственность и вознаграждение, а другие ищут такие ситуации, когда можно проявлять независимость, чтобы их оценивали по собственным заслугам и достижениям, без привязки к эффективности окружающих. Эти различия являются или неотъемлемыми свойствами личности, или, по крайней мере, твердыми предпочтениями. При этом все без исключениясотрудники организации должны решить, готовы ли они пожертвовать чем-то сейчас ради улучшения в будущем.

Разнородные предпочтения сильно ограничивают достижения организации. Возможно, поэтому, для стратегии они редко исследуются.

Менеджеры традиционно ориентируют людей на задачи, действия, результаты и достижения. Просто апеллируя к тому, что сотрудники должны/обязаны, организация не получает от них настоящей самоотдачи ни в работе, ни в процессе обучения. Стратегические программы нужно превращать в игру: превращение какой-либо деятельности в игру помогает поддерживать активные усилия. При этом людям изначально важно понимать, какую ценность они получат в итоге, в случае успешного участия в игре. «Бизнес – это игра, выигрывать в которой – предел радости!» – написал в своей книге «Победитель» Джек Уэлч. – «На первом месте – люди, а уже потом стратегия и все остальное» [4].

«Стратегия – это приблизительный план действий, который стоит часто пересматривать и корректировать в соответствии с изменяющимися рыночными условиями. Это повторяющийся процесс, а не вопрос жизни и смерти, как иногда считают» [4].

**Выводы.** Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Долгосрочный успех организации во многом зависит от осуществляющих стратегии людей. Единое и адекватное понимание сотрудниками стратегии организации, путей и методов ее достижения, сходное ощущение общих и организационных ценностей отражается на эффективности деятельности организации.

Современный менеджер обязан использовать социально-психологические аспекты формирования и реализации стратегии для развития организации. Это приносит не только экономические, но и социальные дивиденды: от простого взаимопонимания с подчиненными и руководством, до эффективной реализации профессиональных планов.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с. |
|  | Экономика. Толковый словарь. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Дж. Блэк. 2000. – 840 с. |
|  | ГОСТ Р 52104-2003. Национальный стандарт Российской Федерации. Ресурсосбережение. Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 3 июля 2003 г. № 235-ст. |
|  | Уэлч, Джек. Победитель / Переводчик: Ю. Яблоков. – М.: Издательство АСТ, 2006. – 448 с. |