

Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями

Тема 12

План

- Основные стадии выполнения стратегии
- Стратегические изменения
- Стратегический контроль

Деятельность по реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий
2. Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов
3. Высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру
4. Проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии
5. Корректировка стратегического плана

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач:

- установление приоритетности среди административных задач;
- оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений;
- выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии

Типы стратегических изменений:

- фундаментальные изменения;
- радикальное преобразование;
- умеренное преобразование;
- обычные изменения.

Основные срезy проведения организационных изменений:

- **Организационная структура**

Выбор той или иной организационной структуры зависит от:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

Основные срезы проведения организационных изменений:

- Организационная культура

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

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

Управление реализацией стратегических изменений

Подход	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров)	Ключевая роль менеджеров предприятия
Командир {авторитетный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
Партнер (подход, основанный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал предприятия?	Обучающие тренеры
Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий и 'арбитраж победителей

**Процесс стратегического контроля
представляет собой совокупность
взаимосвязанных работ, осуществляемых в
следующей последовательности:**

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени.
3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.
4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами.
5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых.

В управлении предприятием различают три типа контроля:

- стратегический (результаты функционирования более чем за год),
- тактический (6—12 месяцев),
- операционный (до 6 месяцев);

т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии

Спасибо за внимание!