



# **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ НАПРАВЛЕНА НА РЕШЕНИЕ ТРЕХ ЗАДАЧ:

- 1) установление приоритетности среди административных задач;
- 2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- 3) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.



**Стратегические изменения** – изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегии.






Деятельность высшего руководства на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов:

- 1) Углубленное изучение среды, целей и разработанных стратегий;
- 2) Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов;
- 3) Принятие решений о внесении изменений в действующую организационную структуру;
- 4) Проведение необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии;
- 5) Корректировка стратегического плана в том случае, если этого требуют обстоятельства.





# ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ:

## Перестройка предприятия

-  предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия;
-  характерен при координальной смене деятельности предприятия;
-  менеджмент выбирает новую отрасль, в которой будет вестись хозяйственная деятельность.



# Радикальное преобразование предприятия

-  проводится на стадии выполнения стратегии, когда происходят изменения, вызванные, например, слиянием с аналогичной организацией;
-  слияние различных культур, появление новых продуктов требуют организационных изменений, касающихся организационной структуры;





## Умеренное преобразование

- 📌 осуществляется, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и борется за внимание потребителей;
- 📌 в этом случае изменениям подлежат производственный процесс и маркетинг.



## Обычные изменения

-  связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации;
-  являются несущественными и не затрагивают деятельности предприятия в целом.





# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

- процесс оценки и анализа достигнутых состояний кооперации с ее последующей организационной надстройкой для наиболее полного достижения стратегических целей.



# ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ:

- 1) сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов коммерческой организации;
- 2) своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- 3) обеспечение эффективного функционирования организации и ее устойчивости, а также максимального развития в условиях конкуренции.



## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ:

- 1) определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля;
- 2) разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный период времени;
- 3) оценка результатов функционирования;
- 4) сопоставление фактических результатов с установленными стандартами;
- 5) выработка корректирующих действий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения.



# РЕИНЖИНИРИНГ

- переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях деятельности: стоимость, услуги, качество, темпы.



# АЛГОРИТМ РЕИНЖИНИРИНГА:





- 1) *оцениваются сильные и слабые стороны предприятия – его потенциал (идеи, люди, опыт и квалификация); по наиболее интересным для фирмы направлениям оцениваются потенциальные и реальные рынки;*
- 2) *для перспективных рынков выстраиваются альтернативы позиционирования (возможность стать розничной сетью, крупным оптовиком производителем); выбираются наиболее приемлемые альтернативы и согласовываются между собой;*



- 3) формулируются общие и стратегические цели предприятия и цели бизнесов;
- 4) для каждого бизнеса разрабатываются средне- и краткосрочные стратегии, позволяющие достичь поставленных целей;
- 5) прорабатываются мероприятия по реализации стратегий, оптимальным образом выстраивается организационная структура;
- 6) по каждому бизнесу формируются бюджеты, сводятся в общий, проводится коррекция запланированных мероприятий и выстраивается годовой оперативный план, подлежащий строгому контролю.



# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCED SCORECARD)

-  позволяет увязать стратегию компании с ее повседневными функциями;
-  система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей;
-  другие названия: сбалансированная счетная карта, сбалансированная система оценочных индикаторов, система сбалансированных показателей эффективности;
-  создана в начале 90-х гг. Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном.



# НАЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

- 1) усиление стратегии бизнеса;
- 2) формализация стратегии бизнеса;
- 3) проведение и донесение до каждого сотрудника компании стратегии бизнеса;
- 4) обеспечение мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.





# СИСТЕМА BSC ПРЕДПОЛАГАЕТ РАССМОТРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ «В ЧЕТЫРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ»:

## **Образование и рост.**

Работники организации являются главными носителями знаний.  
В современных условиях человеческий фактор занимает лидирующее место в списке ресурсов.

## **Бизнес- процессы.**

Данная точка зрения связана с процессным подходом, который предполагает рассмотрение деятельности организации как совокупности связанных бизнес-процессов.



## **Клиенты.**

В условиях конкуренции игнорирование данного сегмента ведет к увяданию бизнеса.

## **Финансы.**

Является наиболее важной точкой зрения, однако позволяет «сбалансировать» подход к управлению организацией за счет включения остальных точек зрения.



## ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ BSC:

- 1) **Задачи** – сформулированные стратегические стремления. Представляют собой элементы стратегии организации, определяют, как стратегия будет трансформирована на операционный уровень.
- 2) **Измерители** – показатели, которые отражают прогресс в части выполнения задач. Должны быть исчисляемыми показателями.
- 3) **Цели** – желаемые числовые значения для каждого измерителя.



- 4) **Причинно-следственные связи** – заключаются в связи между собой задач организации. Совокупность задач и связей между ними образуют Карту стратегии организации.
- 5) **Стратегические инициативы** – действия и (или) программы действий по реализации стратегии. Представляют собой тактические мероприятия. Являются способом достижения установленных субъектами задач.



# НЕДОСТАТКИ BSC:

- 1) может быть построена только после того, как всеми сотрудниками принята и понята стратегия;
- 2) отсутствует ответственность за общий результат;
- 3) более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование.

