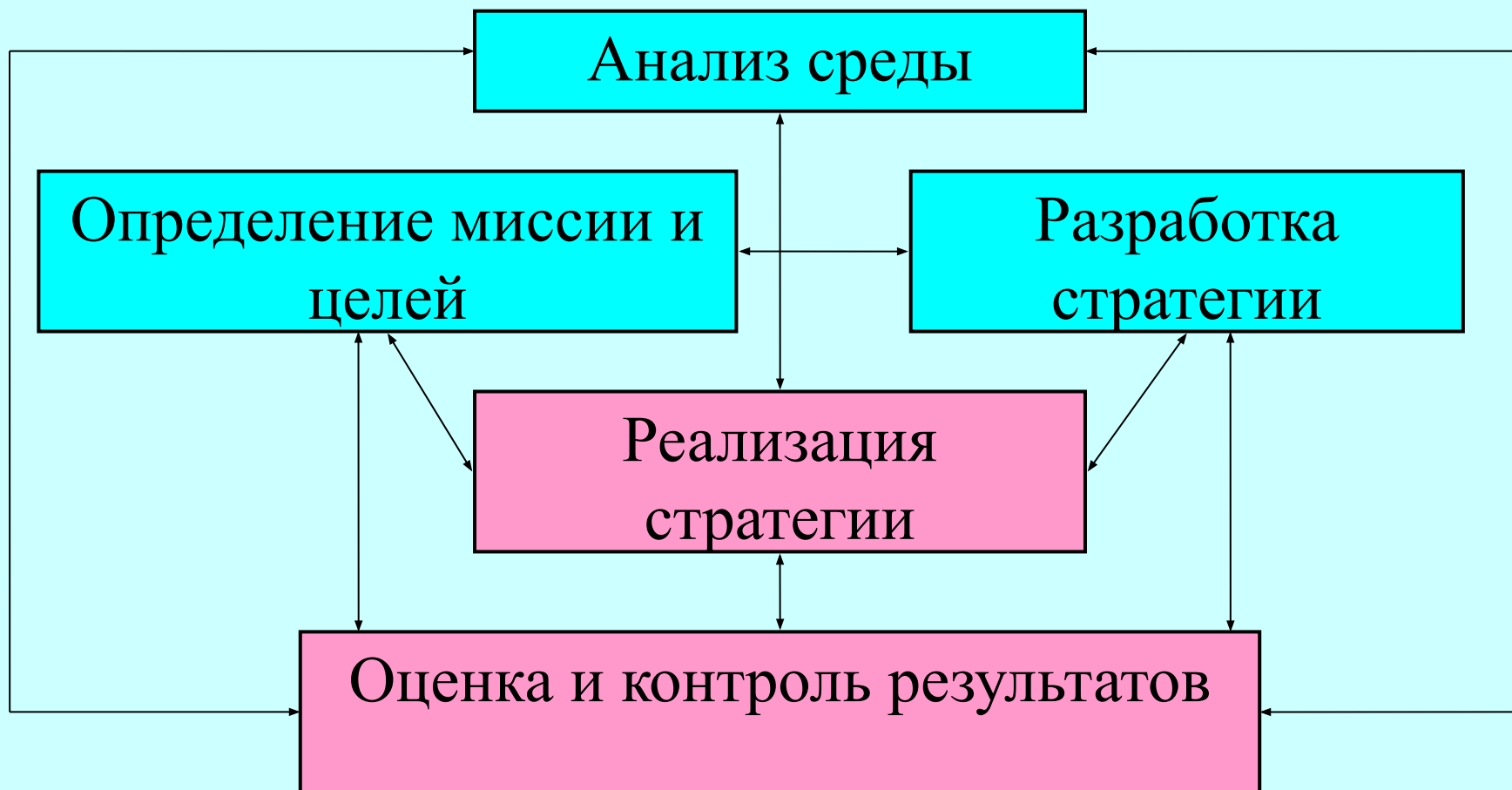


Реализация стратегии



Реализация стратегии

Структура раздела:

1. Система управления реализацией стратегии.
2. Сбалансированная система показателей.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

В процессе реализации стратегии каждый уровень менеджмента организации решает свои определённые задачи и осуществляет закреплённые за ним функции.

Ведущая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде последовательных этапов:

- 1) углублённое изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
- 2) разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у организации ресурсов;

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Деятельность высшего руководства на стадии реализации стратегии:

- 3) принятие решения о внесении изменений в действующую организационную структуру и организационную культуру;
- 4) проведение необходимых изменений в организации, без которых невозможна реализация стратегии;
- 5) корректировка стратегического плана в том случае, если этого требуют вновь возникшие обстоятельства.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач:

- 1) установление приоритетности решаемых задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация;
- 2) оценка соответствия стратегии и внутриорганизационных процессов (соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п.);

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач:

- 3) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Можно выделить **четыре типа стратегических изменений:**

1. **Полная перестройка** организации предполагает изменение миссии и организационной культуры. Характерен для ситуации, когда организация меняет отрасль и соответственно продукт.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Можно выделить четыре типа стратегических изменений:

2. Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят существенные изменения, вызванные, например, её слиянием с аналогичной организацией.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Можно выделить четыре типа стратегических изменений:

3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

Реализация стратегии

1. Система управления реализацией стратегии

Можно выделить **четыре типа стратегических изменений:**

4. **Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере.

Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

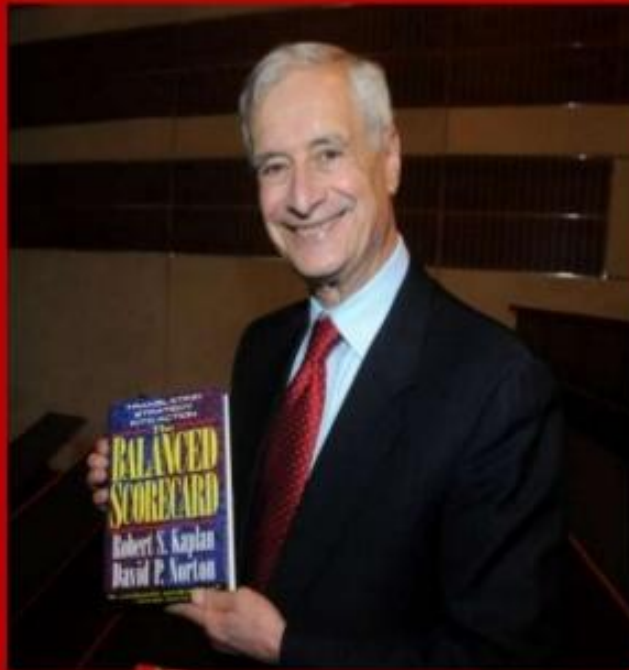
Как известно, основным недостатком показателей, используемых в практике управления организацией, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов её работы.

Однако для эффективной адаптации организации к изменениям внешней среды необходим **учёт всех факторов**, которые характеризуют её работу. Во многом этот недостаток восполняет применение сбалансированной системы показателей (ССП), авторами которой являются американские учёные Дэвид Нортон и Роберт Каплан.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Robert S. Kaplan



David P. Norton

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

В 90-е гг. прошлого века Нортон и Каплан разработали систему показателей (англ. **Balanced Scorecard — BSC**), которая направлена на увязку материальных и нематериальных показателей для целей внутрифирменного управления и контроля.

ССП увязывает финансовые показатели с операционными измерителями таких аспектов деятельности организации, как удовлетворённость клиентов, внутренними бизнес-процессами, инновациями и развитием персонала.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Баланс в рамках этой системы носит многоплановый характер: между финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности, стратегическим и оперативными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности организации.

Это позволяет использовать **ССП для управления реализацией стратегии.**

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

В этой связи задача ССП состоит в том, чтобы преобразовать миссию, цели, стратегию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели.

Главными принципами реализации ССП являются информационная доступность системы для работников всех уровней компании и наличие развитой корпоративной культуры в организации.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Концепция ССП рассматривается, с одной стороны, как метод оценки, с другой — как процесс управления, нацеленный на реализацию стратегии.

В соответствии с подходом ССП **стратегическое развитие организации** рассматривается (как минимум) **в четырёх аспектах:**

- **финансы** (насколько интересно акционерам или собственникам инвестировать средства в организацию);
- **клиенты** (чем организация должна заинтересовать клиентов, чтобы добиться желаемого финансового положения);

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

В соответствии с подходом ССП стратегическое развитие организации рассматривается в четырёх аспектах:

- **бизнес-процессы** (какие процессы важны для реализации или создания конкурентного преимущества организации);
- **обучение и рост** (с помощью каких знаний, умений, опыта, технологий и других нематериальных активов организация может реализовать конкурентное преимущество).

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей

Финансы

| Стратегические цели | Показатели | Значения | Инициативы |
|------------------------|----------------------------|-----------|------------------------|
| Увеличить стоимость | Дисконтированная стоимость | > 10 млн. | Система бюджетирования |
| Увеличить прибыльность | Чистая прибыль | > 10% | Система мотивации |

Клиенты

| Стратегические цели | Показатели | Значения | Инициативы |
|---|---------------------------------|----------|---|
| Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту | Количество договоров на клиента | > 2 | Система типовых пакетов услуг Информирование клиентов о дополнительных услугах |

Стратегия компании

Процессы

| Стратегические цели | Показатели | Значения | Инициативы |
|---|---|----------------------------|---|
| Повысить эффективность использования ресурсов | Прибыль на сотрудника, кв. м. офисной площади | ≥ 100 0 руб. ≥ 500 руб. | Ревизия ресурсов Изменение схемы работы (общий офис) |

Развитие

| Стратегические цели | Показатели | Значения | Инициативы |
|---------------------------------|-----------------------|------------|--------------------|
| Развить профессиональные навыки | Оценка при аттестации | > 4 баллов | Программа обучения |

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Практика применения ССП убеждает в том, что к этой системе нельзя подходить как к некоему шаблону. Заявленная миссия и стратегия, производственная и продуктовая специфика, история и традиции, положение на рынке, особенности клиентской базы и многие другие обстоятельства предопределяют необходимость **разработки каждой компанией своей системы ССП.**

Как правило, выбирается от трёх до семи важнейших показателей каждого блока. Хотя общее количество показателей не так уж и важно. Важно то, что они все имеют общие причинно-следственные связи и отражают единую стратегию компании.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Важно также, чтобы в процессе разработки системы и активного обсуждения множества различных показателей на всех уровнях управления были **выбраны важнейшие** и на них было **сконцентрировано внимание**, чтобы эти показатели были привязаны к мотивации и ответственности каждого сотрудника компании.

Реализация стратегии

2. Сбалансированная система показателей

Пример
карты
ССП

