

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Управление процессом реализации  
стратегии





Мы завершаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Сегодня наша лекция будет посвящена вопросу управления процессом реализации стратегии, а также мы резюмируем весь пройденный материал.

Хотелось бы сказать, что в классическом менеджменте каждый процесс должен пройти несколько этапов: планирование, организация, анализ, контроль, внесение корректировок и потом заново переходим к новому этапу, который также начнется с планирования. Эта закономерность также распространяется и на стратегический менеджмент.

Ранее мы рассмотрели с вами такие понятия, как:

- Что такое стратегический менеджмент, стратегическое управление?
- Что такое стратегия? Каких видов бывают стратегии?
- Какие классификационные формы мы встречаем в корпоративной практике наиболее часто?

Мы рассмотрели аспекты планирования, выработки миссии, стратегических ориентиров, стратегического видения, концепции, стратегического плана и в целом выстраивания стратегии. Однако утверждать, что процесс реализации стратегии будет завершённым без мер по его управлению, поддержке, стимулированию успешной реализации будет неправильно.

## Управление процессом реализации стратегии

Процесс реализации стратегии и менеджмент данного процесса складывается из нескольких этапов:

- 1 этап. Контроль, основанный на анализе.
- 2 этап. Выделение узких мест.
- 3 этап. Определение факторов неэффективной реализации стратегии.
- 4 этап. Разработка плана корректировок стратегии.
- 5 этап. Стимулирование и поддержка реализации.
- 6 этап. Разработка плана корректировок тактических планов.

## Контроль

Одним из действенных методов управления процессом реализации стратегии является эффективный контроль над ходом событий. Пример многих компаний, особенно компаний-лидеров, доказывает, что именно на этом этапе при возникновении задержек реализации стратегии выявляется прямая причинно – следственная связь.

Многие руководители компании используют «метод управления посредством обхода рабочих мест». Очень часто такой метод действенный. Во время обхода рабочих мест, будь то заводы, производственный цех, торговые точки, дистрибьюторские компании, разговоры с поставщиками, топ-менеджеры получают доступ к первичной информации. Они имеют возможность беседовать с персоналом, узнавать, удовлетворены ли люди работой, есть ли у них какое-то недовольство, есть ли пожелания? Есть ли у них собственное видение по вопросам реализации стратегии или достаточности ресурсов? Возможно, наблюдается какой-то дефицит: информации, ресурсной базы, производственных мощностей, технологического обеспечения. И тем самым достигается хорошая коммуникация между всеми звеньями производственной цепочки.

Этот метод помогает формировать программу лояльности и вовлеченного отношения сотрудников, более четкое понимание стратегических целей, включение в корпоративную культуру. С помощью этого метода можно переключить внимание работников с прежних приоритетов корпоративной культуры на новые и создать конструктивное волнение, которое может вылиться в рационализаторские предложения. Люди также чувствуют, что их мнение, их рекомендации, их квалификация, их персона очень важна руководителям компании.



Персонализация внимания к каждому сотруднику или группе сотрудников очень важна, как метод стимулирования производительности труда, как метод увеличения вовлеченности любого сотрудника в рабочие процессы.

Генерал Шарль де Голль, к примеру, знал каждого солдата лично и при обходе войск здоровался с каждым солдатом по имени. Даже мог через какое-то время, при следующем обходе, спросить: «Андре, здравствуйте! Как дела? Как ваша жена? Родила, не родила?». И это означало для каждого солдата то, что он значим для военачальника.

Также и в бизнесе – очень важно понимать, что ты ценен как сотрудник. Что тобой дорожат, знают тебя и прислушиваются к твоему мнению. Это позволяет стимулировать сотрудников на дальнейшую генерацию идей. Так, например, этот метод очень часто используется Джеффом Безосом, генеральным директором компании Amazon.

Безос регулярно посещает своих сотрудников и настаивает на том, чтобы они отвечали на его вопросы, причём не оглядывались в это время на своих руководителей. Он задает очень много вопросов, которые прямо или косвенно могут быть связаны не только с производственным процессом, но и в целом с бытом, удовлетворенностью работой, рабочим местом, с удалённостью места проживания от места работы.

В сети магазинов Walmart давно сложилась традиция, когда руководители выходят в торговый зал, общаются с продавцами, поставщиками, покупателями. Это является заразительным примером не только для других компаний, но и стимулирует всех сотрудников сети гипермаркетов трепетно относиться к своей работе, понимая при этом, что здесь присутствует и элемент контроля информации, которую они предоставляют руководству. Когда руководитель компании может сам конкретизировать, настолько достоверно была предоставлена информация, с одной стороны. С другой – это формирует прямую эффективную и обратную оперативную связь между нуждами потребителей, предложениями сотрудников, продавцов, пожеланиями поставщиков и всех остальных стейкхолдеров, вовлеченных в этот процесс. Многие менеджеры компаний, заводов, фабрик предпочитают систематически выходить в цеха, разговаривать с рабочими.

## **Мобилизация усилий для достижения совершенства в реализации стратегии**

Следующий этап – это мобилизация усилий для достижения совершенства в реализации стратегии. Из чего он складывается? Из нескольких компонентов, которые затрагивают все ресурсные сферы компании.

Итак, менеджеры должны вести сотрудников вперёд. Мотивируя, стимулируя, корректируя их действия, разъясняя особенности стратегии и правильность движения по траектории достижения стратегических целей. Задача руководителя также – создание хорошего психологического климата в коллективе. Организовывать превентивные меры по профилактике конфликтов, рассматривать возможности по формированию нового кадрового резерва, анализировать достаточность ресурсной базы, просматривать возможность использования новых информационных каналов, возможно, изыскивать инновационные идеи для более успешной реализации стратегии.

Каковы же основные направления по мобилизации усилий в плане управления реализацией стратегии?

Первое направление – это правильное отношение к сотрудникам. Не столько, как к наемной рабочей силе, а как к партнерам. Некоторые компании подчеркивают значимость сотрудников, важность их вклада в общее дело, относясь к ним как к членам определенного авторского состава. Довольно часто компании не жалеют сил на обучение каждого отдельного сотрудника, предлагают заманчивую систему компенсация, льгот, выплат.

Второй пункт очень тесно привязан к первому – это создание корпоративного духа, активизирующего работу сотрудников компании. О корпоративном духе, корпоративной культуре, корпоративной политике мы недавно говорили, и еще раз хотелось бы акцентировать ваше внимание на том, что корпоративная культура, которую сотрудники пропустили через себя, способствует успешной реализации стратегии.



Третье направление – расширение прав и возможностей для создания полностью вовлеченной рабочей силы. Здесь используются такие элементы, как делегирование полномочий, материальное и нематериальное стимулирование сотрудников. Это расширение прав и возможностей рядовых сотрудников, поощрение инициативы. Также эта полностью вовлеченная рабочая сила может быть использована в качестве формирования пула новых кандидатов для продвижения по карьерной лестнице.

Четвёртое направление по мобилизации усилий для достижения и совершенствования реализации стратегии – это постановка амбициозных целей и четкое озвучивание того, что ожидается от персонала, что необходимо сделать для того, чтобы поставленные цели были успешно реализованы.

Амбициозность целей может быть очень важным стимулом для творческой категории персонала. Есть работники, перед которыми очень важно ставить творческие, сложноразрешимые задачи. Они получают не только материальное, но ещё и моральное удовлетворение, когда достигают поставленных целей и видят траекторию достижения тех или иных амбициозных задач. Что мы подразумеваем под амбициозностью? Например, когда поставщику нужно выполнить трудный заказ, несмотря на природно-климатические или форс-мажорные обстоятельства. Эта задача может стимулировать его на то, чтобы принимать креативные решения, находить какие-то неординарные выходы, чтобы не сорвать сроки поставок. Посредством постановки и достижения даже промежуточных амбициозных целей можно стимулировать сотрудника. Во-первых, давая более сложные задания и тем самым повышая его компетентностные наборы и самооценку. Во-вторых, материальная стимуляция также способствует повышению креативности, энергичности и амбициозности.

Следующий элемент очень важный – это внедрение системы контроля качества. Разные компании используют различные системы качества, методы оценки и контроля достижения качества. Очень часто применяется метод TQM (Total Quality Management), а также часто используемый международными компаниями «метод шести сигм» (six sigma). В отношении контроля качества многие компании, казахстанские в том числе, уже давно используют японский метод «кайдзен» – метод постоянного улучшения на каждом этапе.

Следующий метод, который способствует мобилизации усилий компании для совершенствования реализации стратегии, – это использование полного спектра мотивационных техник и материальных стимулов для вдохновения персонала компании, создания ориентированного на результат рабочего климата и награждения за высокую производительность.

Если ранее мы более детально останавливались на таких моментах, как материальная и нематериальная мотивация, то здесь хотелось бы отдельно упомянуть о том, что очень важным индикатором, который определяет достоин ли кандидат материального стимулирования, и если достоин, то в какой степени, является определение производительности труда. Оно должно быть прозрачным, точным и находить отражение в стратегическом плане. То есть, каких показателей, в том числе по производительности труда, нужно достичь сотруднику в течение определенного промежутка времени? Достижимы ли эти результаты? Естественно, они должны быть сопоставимы с предыдущими результатами, а также с плановыми индикаторами. И, конечно же, этот принцип измеримости должен быть выражен в количественных показателях. Это может быть выработка в день или число обработанных заказов, количество принятых звонков, если мы будем говорить, например, о сотрудниках колл-центра. Может быть, также и качественная компонента, выражающая производительность труда, правда, выразить и определить ее довольно сложно. Обычно она связана со сферой оказания услуг. Но в любом случае очень важно понимать, что такой показатель, как производительность труда, служит отправной точкой для определения того, правильно ли поставлены целевые ориентиры как для одного сотрудника, так и для группы лиц, для цеха, комбината, завода. И потом правильно применить корректирующие действия.

Еще одним мотивационным элементом выступают совместные праздники – празднование дня компании, профессиональных праздников, успех отдельных лиц, групп лиц либо всей компании. Сегодня проводится много конкурсов типа «Лучший в своей отрасли» или «Самый известный бренд региона», или «Компания – лучший работодатель». Когда компания достигает



определенных успехов, то часто практикуется совместное празднование тех или иных радостных событий. Если сотрудники добились больших успехов, их можно публично отметить, разместить информацию на сайте, наградить медалью, отметить другими дополнительными поощрениями. Многие компании применяют именно этот метод, как наиболее эффективный не только для создания и укрепления корпоративного духа, но также и для того, чтобы стимулировать других сотрудников на весомые достижения, на повышение производительности труда, увеличение объемов продаж, креативность.

Некоторые компании используют для выражения публичного признания заслуг своих сотрудников подарки для всей семьи. Например, семейное путешествие на Багамы, как это делает компания General Electric.

### Управление корректирующими мероприятиями

Следующий этап реализации стратегии – это управление корректирующими мероприятиями. Если на этапе контроля были выявлены объективные составляющие, требующие внесения корректировок в стратегию, они должны быть в первую очередь проанализированы, насколько критично внесение или невнесение этих изменений в стратегию. Очень много изменений претерпевает стратегия тогда, когда меняется руководство компании либо происходит диверсификация производства или товарных рынков. Или когда наблюдаются какие-то форс-мажорные обстоятельства, например, макроэкономического плана, то есть изменяется, например, валютное регулирование, происходит политическая смена руководства тех или иных стран. В эти моменты стратегии претерпевают кардинальные изменения, и корректирующие мероприятия должны быть проанализированы, насколько критично их внесение именно сейчас, можно ли растянуть внесение этих корректировок во времени? Потому что, как правило, экспресс-решения принимаются в рамках стресс-менеджмента, кризисного менеджмента. Решения же по внесению глубинных корректировок в стратегию должны быть более взвешенными, и поэтому желательно пролонгировать этот процесс для того, чтобы не только взвесить оптимальность принятого решения, но и согласовать его на горизонтальном уровне с руководителями структурных подразделений и на вертикальном уровне с непосредственными руководителями. А если мы говорим о транснациональных, международных компаниях, имеющих разветвленную филиальную, торговую, производственную сеть, то там процесс коммуникации, доведение информации о возникшей ситуации, принятие решений, их обсуждение и выработка единого мнения, может занять достаточно большое количество времени. Иногда процесс внесения таких корректирующих мероприятий в стратегию может занять один день, а бывает, что корректировка стратегии растягивается до полугода. По этой причине важно понимать, насколько оперативно нужно принять решение по внесению корректирующих поправок в действующую стратегию. И какие элементы бизнес-процессов эти корректирующие поправки будут затрагивать. Возможно, они не затронут все бизнес-цепочки, может быть, коснутся только производственной либо информационно-коммуникационной, либо финансовой части стратегии. Тогда можно вырабатывать достаточно эффективные корректирующие мероприятия, понимая, что есть определенный временной ресурс, чтобы эти мероприятия были более продуманы, достаточно спланированы, чтобы минимизировать риск принятия неправильного решения.

### Резюме

Мы рассмотрели с вами стратегический менеджмент с различных проекций. Это стратегическое планирование и стратегический анализ, например, такой как SWOT-анализ, PESTEL-анализ, STEP-анализ. Мы рассмотрели такое понятие, как стратегический контроль, его роль в рамках стратегического менеджмента. Организацию процесса реализации стратегии.



Мы рассмотрели отдельные блоки, связанные с необходимой ресурсной базой как внутреннего, так и внешнего окружения. Мы с вами остановились практически на каждом ресурсе, составляющим компоненты успешности выбранной стратегии и ее реализации. Мы рассмотрели отдельно этапы реализации стратегии, а также конкурентные силы, конкурентную среду, оценку конкурентных сил и конкурентных преимуществ компании. Изучили различные виды конкурентных стратегий, как в срезе товарной представленности, так и в срезе соответствия выбранной стратегии организационно-правовых форм компаний. Мы рассмотрели стратегии низких издержек, широкой дифференциации, утилизации, сегментированные стратегии. Гибридные стратегии, или мы еще иногда называем их «стратегиями без цели», потому что они представляют собой некий симбиоз всех ранее перечисленных стратегий. Также мы рассматривали с вами стратегии сохранения, наращивания конкурентных преимуществ. Мы останавливались на стратегиях выхода на международные рынки, на стратегиях атаки и сохранения своих позиций на рынке конкурентной среды. Отдельно был рассмотрен блок кадрового обеспечения как одного из ключевых факторов успешности.