

*На правах рукописи*

**Пронина Зоя Юрьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**Автореферат**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре теории и технологии управления факультета государственного управления Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

Научный руководитель: – доктор философских наук,  
профессор Зуб Анатолий Тимофеевич

Официальные оппоненты: – доктор экономических наук,  
профессор Винслав Юрий Болеславович

– кандидат экономических наук,  
доцент Читипаховян Петр Степанович

Ведущая организация: – Институт системного анализа РАН

Защита состоится «    » \_\_\_\_\_ 2011г. на заседании диссертационного совета в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова по адресу: 119192, г. Москва, ГСП-2, Ломоносовский проспект, МГУ, 1-ый новый корпус гуманитарных факультетов.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Отдела диссертаций в Фундаментальной библиотеке МГУ имени М. В. Ломоносова по адресу: Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4. стр. 1. Факультет государственного управления, аудитория \_\_\_\_\_

Автореферат разослан «    » марта 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12  
профессор

Ф. М. Волков

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования.* Возрастание интереса к стратегическому управлению со стороны руководителей организаций разного профиля, все более широкое внедрение в организационные процессы методов и технологий стратегического менеджмента являются закономерными процессами: рост сложности и неопределенности среды существования организаций предполагает для их собственного выживания, для повышения эффективности их работы уделять пристальное внимание как угрозам, возникающим под воздействием факторов внешней среды, так и перспективам использования новых благоприятных возможностей для устойчивого роста организации.

Однако от разработки стратегического плана до его успешного внедрения и получения желаемых результатов лежит дистанция большого размера. Не все организации ее проходят успешно. По разным данным, лишь от 20 до 40 процентов организаций успешно и в полном объеме реализуют запланированную стратегию и получают желаемые результаты. Причины такого «стратегического разрыва» все в большей мере становятся объектом научных исследований.

На протяжении многих лет в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому менеджменту рассматриваются и предлагаются для реализации все новые и новые идеи относительно вопросов планирования и формулировки стратегии, однако вопросы технологий реализации стратегии в значительной мере остаются в тени. В связи с этим, достаточно очевидно, что вопросы реализации, исполнения стратегии менее ясны и понятны, чем проблемы ее формулировки и планирования: «все хорошо научились планировать, но мало кто умеет делать».<sup>1</sup>

Реализация стратегии – не менее ответственная задача в стратегическом процессе, чем планирование. Если без планирования не будет никакой стратегии, то при плохой реализации стратегии может быть нанесен существенный ущерб организации, ее стратегическим позициям. На этом пути нередко стоят почти непреодолимые барьеры и препятствия, которые серьезно мешают продвижению вперед. Поэтому задача исследований в этой области состоит в диагностике трудностей такого рода, выявлении и классификации типичных проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе стратегической реализации, определения путей и направлений действий для поиска схем и моделей эффективной реализации стратегических планов.

---

<sup>1</sup> Гребиньяк Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск: Баланс бизнес бук. 2006. С. 3.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы реализации стратегии, движущих механизмов стратегических изменений, анализа внутренних и внешних условий успеха стратегических преобразований, и их значения для реализации стратегии фирмы рассматривались в работах целого ряда отечественных и зарубежных исследователей, в частности, О.Н. Алехина, О.С. Виханского, Г.И. Гольдштейна, И.Б. Гуркова, В.С. Ефремова, А.Т. Зуба, Г.Б. Клейнера, В. Марковского, А.В. Фоминой, Н.К. Смирновой, А.И. Наумова, И. Д. Аакера, Ансоффа, П. Друкера, Р. Гранта, Л. Гребиньяка, М.Портера, С. Левицки, П. Дженстера, О. Уильямсона, Г. Минцберга, Д. Хасси, Дж. Джонса, А. Чанлера, К. Шоулза, Р. Уиттингтона, Ф. Стрикленда, Дж. Ходкинсона, П. Сперроу и многих другие.

Широко используемый в диссертационном исследовании системный подход обоснован и развит, в частности, следующими исследователями: В.С. Анфиловым, А.А. Емельяновым, А.А. Кукушкиным, М.В. Локтионовым, А.С. Малинным, В.И. Мухиным, Дж. О'Коннором, Г. Нивом, К. Черчманом, П. Чеклендом, С. Биром и др.

Методологические проблемы стратегического менеджмента, проясняющие место и значение реализации стратегического плана, и принципы ее исследования нашли отражение в работах О.В. Карпеца, А.М. Гершуна, С. М. Михайлова, И. Данилова, Р. Гранта, П. Дженстера, Д. Бишопа, Б. Баумоля, В.С. Катькало, К. Комма, Д. Хасси, Ф. Эванса, Дж. Пфефера, Т. Тетенбаума и др.

Значение «организационного контекста» для реализации стратегии исследовали О.С. Виханский, А.Т. Зуб, Е.А. Михайлова, М. Портер, Л. Гребиньяк, Дж. Донсон, М. Ковени, С. Левицки,

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является выявление особенностей управления успешным внедрением организационной стратегии на базе выявления закономерностей этого процесса, типичных трудностей и ошибок и на этой основе разработки практических рекомендаций по использованию методов стратегической реализации.

Достижение данной цели предполагает решение следующих задач:

1. определить место реализации стратегии в стратегическом процессе, выявить его уровни и этапы;
2. представить в явном и систематизированном виде концепции реализации, развиваемые в различных школах стратегического менеджмента и на этой основе определить значение «организационного контекста» (базисных характеристик организации) для реализации стратегических планов;

3. выявить основные группы проблем и трудностей реализации стратегии и определить их характер по критерию «объективные-субъективные»;
4. используя методологию «жестких» и «мягких» системных проблем, выделить соответственно «жесткие» и «мягкие» проблемы и задачи реализации и показать их особенности.
5. на примерах типичных проблем стратегической реализации предложить методы для разрешения, соответственно, «жестких» и «мягких» проблем и выявить трудности, которые возникают при применении неадекватных методов для решения проблем такого рода.

**Объектом исследования** является организация, занятая внедрением организационной стратегии.

**Предметом исследования** являются особенности реализации организационной стратегии, типичные ошибки и трудности, которые возникают на этом пути, и меры по их преодолению.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Исходной теоретической базой диссертационного исследования являются научные труды отечественных и зарубежных исследователей по стратегическому менеджменту, его школам и направлениям, системному подходу и его применению в организационных исследованиях, эффективности ведения бизнеса.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК МО РФ** (по экономическим наукам). Диссертационное исследование проведено в рамках паспорта ВАК РФ по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)».

**Методы исследования.** В ходе исследования применялись логические и теоретические методы анализа организаций как сложных систем, в частности, методология различения «жестких» и «мягких» системных проблем, предложенная П. Чекландом, К. Черчманом, С. Биром и др. исследователями.

**Документальную основу** диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных авторов по данной тематике.

**Вклад автора в проведенное исследование и степень новизны полученных результатов.** Автор выявил и обосновал основные особенности и закономерности успешной стратегической реализации, обеспечивающие успех стратегического процесса. В работе получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну исследования и его отдельных элементов:

1. Обосновано положение, согласно которому реализация стратегии является ключевым звеном стратегического процесса, который может быть представлен как состоящий из двух крупных блоков: формулирования стратегии и ее реализации (воплощения, реализации). Реализация, в свою очередь, является сложно структурированным процессом, сложность которого определяется, во-первых, многоуровневым ее характером (корпоративный уровень, уровень бизнес-единиц и функциональный уровень) и, во-вторых, двухэтапным процессом, где выделяются относительно самостоятельные этапы внедрения стратегии и ее оценки.

2. В настоящее время не существует единой концепции эффективной реализации стратегии. Разные школы и теоретические направления дисциплины по-разному трактуют ее условия, выдвигая в качестве ключевых условий успеха как «мягкие» проблемы (напр., оптимизация властных отношений или развитие организационного знания), так и «жесткие» (напр., совершенствование планирования или организационной структуры). Исследование школ стратегического менеджмента позволило сделать вывод о важности «организационного контекста» для реализации стратегии, который составляют структура, процессы и отношения как важнейшие условия успешной реализации стратегии.

3. Выявлены две группы проблем и трудностей реализации стратегии, действие которых в равной мере обуславливает возникновение «стратегического разрыва» – полного или частичного несоответствия практики реализации стратегии стратегическому плану. Первая группа – проблемы объективного характера, обусловленные, во-первых, уровнем сложности внешней среды, во-вторых, уровнем ее стабильности или нестабильности. Объективный характер этому классу проблем придает принципиальная неэргодичность (неповторяемость состояний) мира экономики, обоснованная Д. Нортоном. Вторая группа – субъективные проблемы реализации стратегии, где выделяются три группы причин возникновения проблем: люди выбирают неверную стратегию; они плохо внедряют выбранную стратегию; руководители игнорируют стратегию, сосредоточившись на тактике.

4. Предложено разделение проблем реализации стратегии компании на «мягкие» и «жесткие». Такое разделение опирается на возникшую в конце 1980-х и начале 1990-х гг. методологию мягкого системного подхода П. Чекланда, К. Черчмана, Дж. Скулза и др. исследователей. Основное отличие этих двух подходов состоит, во-первых, в степени четкости, определенности, однозначности этих проблем и, во-вторых, ориентации на различные технологии реализации стратегии. Общим методом решения жестких проблем является декомпозиция проблемы, т. е. представление ее как совокупности вертикально структурированных подпроблем, что позволяет организовать пошаговое решение

проблемы, когда каждый сложный элемент представляется как системная совокупность более простых, объединенных связями известной природы, а каждый следующий уровень системной иерархии рассматривается как сумма предшествующих. В случае «мягких» проблем такую декомпозицию провести невозможно.

5. Выяснено, что успех стратегической реализации определяется применением соответствующих различающихся методов для разрешения «жестких» и «мягких» проблем. Наиболее характерная для реализации стратегии «жесткая» проблема – реструктуризация, т.е. преобразование организационной структуры в соответствии с новыми задачами, поставленными стратегией. Реструктуризация может осуществляться с применением трех методов: изменения типа «большого взрыва»; модельные исследования; параллельная работа. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки и отличается как уровнем риска, так и уровнем затрат. Наиболее характерные мягкие проблемы реализации стратегии связаны с изменением организационной культуры. Наиболее эффективным средством управления мягкими проблемами стратегической реализации является технология организационного развития.

**Теоретическая значимость исследования.** Диссертационное исследование способствует приращению научного знания в области теории и методологии стратегического менеджмента. Теоретический и методологический материал существующей научной базы по проблематике стратегического менеджмента, осуществления успешной реализации стратегии, прикладного применения идей и методов системного подхода (выявление «жестких» и «мягких» проблем) может использоваться для оптимизации процессов планирования внедрения организационных стратегий в организациях различного профиля деятельности (коммерческих, некоммерческих, государственного и муниципального управления).

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что переработанный, систематизированный или подвергнутый критическому анализу теоретический и методологический материал существующей научной базы по проблематике реализации стратегии может быть использован:

- в учебном процессе при разработке и чтении общих и специальных курсов на базе высшего образования, «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение».
- для разработки конкретных планов и методов диагностики проблем и внедрения стратегических планов и разработок.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и выводы данного диссертационного исследования были доложены в выступлениях на семинарах и

заседаниях кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ, на XV международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2008», XI научно-практической конференции студентов, аспирантов и магистрантов «Актуальные проблемы управления: теория и практика», 2010 г.

**Публикации по теме исследования.** По теме диссертации опубликовано 8 печатных работ, в том числе две в изданиях, рекомендованных ВАК. Общий объем публикаций – 2,45 печатных листов.

**Структура и объем исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 148 библиографических ссылок и общим объемом 165 стр.

### **Содержание диссертации**

Введение	3
Глава 1. Место реализации в стратегическом процессе	9
§ 1. Реализация как ключевой элемент стратегического процесса	9
§ 2. Понимание реализации в различных направлениях и школах стратегического менеджмента	33
Глава 2. Типология проблем реализации стратегии	62
§ 1. Характеристика объективных и субъективных проблем и трудностей реализации стратегии	63
§ 2. Жесткие и мягкие проблемы при реализации стратегии	82
Глава 3. Технологии эффективной стратегической реализации	104
§ 1. Технологии разрешения «жестких» проблем реализации стратегии (на примере реструктуризации)	104
§ 2. Технологии управления «мягкими» проблемами стратегической реализации	128
Заключение	156
Литература	159



## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В отечественной и зарубежной литературе, посвященной стратегическому менеджменту, отмечается, что весьма высока вероятность провала стратегии на этапе ее реализации. Это явление получило название «стратегического разрыва» – т.е. разрыва между стратегическими планами и результатами их реализации. Причины этого явления и возможные мероприятия для его преодоления рассматриваются на протяжении всей работы.

Реализация (или реализация, воплощение, внедрение) стратегии – ключевое звено стратегического процесса, которому следует уделять первостепенное значение при практическом управлении развитием организации. Для подтверждения этого тезиса, в диссертации рассматривается структура стратегического процесса в целом (от выдвижения идеи направления развития организации, видения, до подведения итогов и выводов): миссия и цели, стратегический анализ (завершающийся выдвижением альтернатив развития и формулировкой критериев оценки альтернатив), разработка стратегии относятся к этапу формулирования стратегии. Внедрение стратегии и оценка результатов (с разработкой соответствующего инструментария) – к реализации стратегии.

Эти этапы существуют не изолированно: между ними имеются системные связи и отношения. В частности, на примере стратегического анализа показана связь между внешней и внутренней средой организации, возможностями для определения путей и направлений ее развития, влиянием возможностей и угроз со стороны внешней среды на стратегическое планирование и всего этого в совокупности на перспективы реализации выбранной стратегии. Таким образом, основания для успеха реализации закладываются на ранних этапах планирования.

Системный характер реализации стратегии обеспечивается также тем обстоятельством, что в крупных, диверсифицированных компаниях необходимо добиваться синхронизации и выполнения стратегий разного уровня – корпоративной, стратегии стратегической бизнес-единицы (СБЕ), функциональной (на уровне подразделения, департамента). Здесь возникает проблема балансирования и перераспределения ресурсов для синхронного и взаимосогласованного осуществления стратегий разного уровня.

Реализация стратегии также может быть структурирована как состоящая из двух этапов: внедрение стратегии и оценка результатов. Оценка результатов – это процесс оценивания того, насколько удачно шел процесс внедрения стратегии, а также к насколько удачным результатам он привел. Среди наиболее известных методов оценки можно

выделить следующие: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг, анализ стейкхолдеров.

Особенностью стратегического менеджмента (как, впрочем, и других дисциплин управленческой науки) является наличие множества школ и направлений, каждая из которых (несмотря на согласие в общих, базовых принципах) делает акцент на определенных сторонах процесса разработки и реализации стратегии. Изучение позиций этих школ относительно места и роли реализации в стратегическом процессе позволяет углубить значение этого понятия. Результаты этого исследования приведены в табл. 1 (приведено с сокращениями)

Таблица 1. *Понимание и проблемы реализации стратегии в различных школах стратегического менеджмента*

<b>Школа</b>	<b>Понимание и проблемы реализации стратегии</b>
Дизайна	Реализация – развертывание формулировки стратегии, жестко детерминированный процесс. Любые отклонения от плана рассматриваются как ошибки проектирования стратегии. Реализация – процесс приспособления структуры, культуры, процессов, коммуникаций, потоков ресурсов и пр. к принятому стратегическому плану.
Планирования	Реализация – вторичная, подчиненная процедура по отношению к стратегическому планированию. Разделение ответственности за разработку стратегии и ее имплементацию. Успех реализации зависит от правильности декомпозиции стратегии на субстратегии, построения иерархии важности задач, выделение стратегических целей разных уровней. Жесткий, всесторонний контроль и немедленное реагирование на любые отклонения от плана.
Позиционирования	Углубление разрыва между проектированием стратегии и ее реализацией. Отчужденность исполнителей от разработки стратегии ведет к их демотивации. Используются преимущественно «жесткие» методы управления реализацией и контролем.
Предпринимательства	Вся ответственность за формирование и осуществление стратегии лежит на собственнике-предпринимателе. Ход реализации спланирован и предначертан, но ее детали определяются «в процессе», а успех решающим образом определяется личностными качествами (самостоятельность в принятии решений, склонность к риску, стремление контролировать ситуацию и т.д.). Реализация стратегии характеризуется решительным движением по намеченному курсу, вопреки неопределенности ситуации.
Когнитивная	Процесс создания стратегии и ее реализации и есть процесс достижения понимания. Акцент делается на стадии проектирования, которая требует переосмысления реальности, а затем когнитивного закрепления достигнутого нового понимания организации и ее места в окружающем мире. Реализация стратегии канализируется фреймами, ментальными моделями, а ее успех определяется распространенностью моделей среди членов организации.

Обучения	Признание взаимной дополнителности предначертанной, заранее спланированной стратегии и ее развивающейся спонтанно реализации. Большое значение придается эксперименту и самообучению организации. В качестве стратега может выступать не только отдельный человек, но и коллектив организации (подразделения) в целом.
Власти	Успех реализации определяется балансом политических сил и интересов. Особенное внимание при реализации стратегии школа уделяет созданию альянсов различного типа (коалиций, союзов, партнерств, совместных предприятий и т.п.).
Организацион- ной культуры	Главные проблемы реализации стратегии связаны со стилем лидерства; методами и стилями принятия решений; сопротивлением изменениям и его преодолением; доминирующими ценностями и их значением для стратегического процесса и реализации стратегии; конфликтами, культурными противоречиями и их преодолением.
Внешней среды	Условие стратегического успеха – систематический мониторинг внешней среды, анализ и учет изменений ее параметров и инкрементальная адаптация к меняющимся условиям. Реализация определяется «контекстом» – интенсивностью и направленностью
Конфигураци и	Реализация стратегии тождественна организационной трансформации, поэтому ее главные проблемы связаны с осуществлением изменений (структуры, культуры, системы принятия решений, методов управления персоналом и пр.).

Большинство школ и направлений современного стратегического менеджмента признает, что основой успеха реализации стратегии являются люди в организации: во-первых, люди выполняют в организации определенные функции, которые определяются структурой организации (подразделения) и, чаще всего, прописаны в их должностных инструкциях; во-вторых, люди – активное начало всех бизнес-процессов в организации; в-третьих, люди создают систему отношений между индивидами, подразделениями, между организацией и ее внешними агентами (стейкхолдерами и конкурентами). Эти три обстоятельства характеризуют организационный контекст, выступающий как бы фоном, на котором осуществляется реализация стратегии (рис. 1), а успех реализации будет определяться оптимизацией взаимодействия этих трех составляющих контекста.



Рис. 1. Структуры, процессы и отношения как составляющие организационного контекста

Таблица 2. Элементы организационного контекста, акцентируемые в различных школах стратегического менеджмента

№	Название школы	Внимание к элементам контекста		
		структура	процессы	отношения
1	дизайна	+		
2	планирования	+	+	
3	позиционирования	+	+	
4	предпринимательства		+	+
5	когнитивная			+
6	обучения	+		+
7	власти			+
8	организационной культуры			+
9	внешней среды		+	+
10	конфигурации	+	+	+

В табл. 2. показано, как распределяется внимание к элементам организационного контекста (структура, процессы, отношения) в различных школах стратегического менеджмента. Как следует из таблицы, большинство школ признают в качестве ключевого элемента отношения, которые складываются между индивидами, группами и организацией в целом по поводу осуществления стратегии.

Существенное место в исследовании отводится систематизации типовых проблем реализации стратегии. Эти проблемы порождают «стратегический разрыв» – крушение

стратегических планов, с которым, по свидетельству ряда авторов, сталкивается большинство компаний.<sup>2</sup>

Проблемы реализации, ведущие к стратегическому разрыву, подразделяются на объективные и субъективные. Объективные проблемы реализации локализованы вне организации, не зависят от субъективных решений и действий субъектов управления и определяются, во-первых, уровнем сложности внешней среды, во-вторых, уровнем ее стабильности или нестабильности. В совокупности эти два параметра определяют неопределенность организационного окружения.

Для оценки природы неопределенности среды в диссертации использовалась методология, предложенная Д. Нортом, который выделяет пять ее типов:

1. Неопределенность, которая может быть уменьшена при увеличении количества информации в рамках существующего объема знаний.
2. Неопределенность, которая может быть уменьшена при увеличении объема знания в рамках существующего институционального каркаса.
3. Неопределенность, которая может быть уменьшена только при помощи изменения институционального каркаса.
4. Неопределенность, характерная для новых, не встречавшихся прежде ситуаций, которая влечет за собой изменение структуры убеждений.
5. Остаточная неопределенность, которая выступает основой для «иррациональных» убеждений.

Согласно Д. Норту, именно на последнем, пятом уровне из неопределенности элиминируется субъективная составляющая, и неопределенность становится «объективной», а сфера экономических явлений – *неэргодичной*, с нулевой вероятностью, что некоторое состояние экономической системы повторится. Последнее означает невозможность редукции теоретических утверждений к простым «вечным» принципам, как это возможно в физике и как это хотели бы видеть представители неоклассики (Смуэльсон и др.). Но как в этом случае люди могут планировать и реализовывать стратегические изменения, «горизонт» которых три-пять лет и более? Ответ в стиле неонституционализма Д. Норта состоит в следующем: для успешного снижения рисков люди создают специфические институты. Создание таких институтов чаще называют методами или стратегиями управления в условиях неопределенности. Они подразделяются на внутренние и внешние. Далее приведенный обзор позволил выделить и описать типичные внутренние стратегии снижения неопределенности (переход к рабочей

---

<sup>2</sup> См., напр.: Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина. 2007; Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б., Кинг. Д. Стратегический разрыв. Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М. Альпина. 2004;

среде с меньшей неопределенностью, набор персонала, анализ внешней обстановки, амортизация, сглаживание, нормирование, географическое распределение), и внешние (реклама, контрактование, кооптирование, объединение, лоббирование).

Все эти меры, как по отдельности, так и в комбинациях могут снизить уровень риска неудачи реализации стратегии, однако описание проблемной области будет не полным, если не представить типичные общие «субъективные» проблемы, стратегической реализации.

- руководители выбирают неверную стратегию;
- менеджеры плохо внедряют выбранную стратегию;
- руководители игнорируют стратегию, сосредоточившись на тактике, оперативном управлении.

Эти три причины, сочетаясь, могут порождать многочисленные проявления (см. табл. 3).

Таблица 3. Координация общих и частных причин неуспеха реализации организационной стратегии

	I. Люди выбирают неверную стратегию	II Они плохо внедряют выбранную стратегию	III Руководители игнорируют стратегию, сосредоточившись на тактике.
1. Игнорирование интересов ключевых стейкхолдеров	+		
2. Чрезмерное внимание к деталям в ущерб долгосрочному видению		+	+
3. Несогласованность планируемых стратегических мероприятий с их исполнителями	+	+	
4. Отсутствие связи между стратегическими целями, целями подразделений и задачами сотрудников.		+	+
5. Несоответствие итогового стратегического плана выбранной стратегии развития компании	+	+	
6. Подмена плана реализации стратегии декларацией о намерениях		+	
7. Отсутствие обратной связи на стратегическом уровне управления			+
8. Несоответствие ресурсов компании заявленным стратегическим планам		+	+
9. Отсутствие необходимых коммуникативных сетей	+	+	
10. Недостаток высококвалифицированных сотрудников	+	+	

11. Отсутствие сплоченной и мотивированной команды для реализации стратегии			+
12. Дискретность, разрывность процесса реализации стратегии		+	+
13. Отсутствие поддержки со стороны персонала организации целей и ценностей стратегической миссии		+	+
14. Недостаток внимания к возможности количественного измерения целей и перспектив развития	+		
15. Отсутствие связи между сформулированными перспективами организационного развития и реальной ситуацией			+
16. Отсутствие системы «самокоррекции»		+	+
17. Слабый уровень доверия сотрудников к стратегическим планам.	+	+	+
18. Отсутствие навыков делегирования полномочий и ответственности у руководителей высшего звена	+	+	
19. Отсутствие систематической практики сравнения результатов работы с указаниями стратегического плана		+	
20. Потери при переходе от слов к делу		+	
21. Руководство не видит причин низкой результативности			+
22. Политизация процесса стратегического планирования		+	+
23. Отсутствие системы вознаграждений за вклад в успешную реализацию стратегии или такая система непонятна персоналу		+	

Наличие корреляции проблем, указанных в левой колонке с причинами неудачи реализации стратегии указаны знаком «+». Как видно из таблицы, отдельные проблемы могут порождать более чем одну причину неудачи.

Другое основание для типологизации проблем реализации связано с исследованиями в области системного подхода последних десятилетий – а именно: с разделением жесткого и мягкого системных подходов, обоснованного Чекландом, Черчманом, С. Биром, М.В. Локтионовым и др. исследователями.

Жесткий системный подход (идущее от Л. Берталанфи, Г. Саймона и др.) понимание целей и задач системного подхода) строится на принципах системного анализа, который предполагает всегда возможной процедуру декомпозиции проблемы, что в случае стратегического планирования означает, что можно выстроить иерархию планов – от миссии до заданий отдельному исполнителю

Схема такой декомпозиции показана на рис. 2. Выход любого подпроцесса является входом следующего подпроцесса. Эта возможность анализа полного набора входов и выходов делает системный анализ средством объединения частей. Системный

аналитик может продолжить разбиение каждого процесса, пока не получит набор элементарных действий. Так, представленный на рис. 4.3. блок А может быть разбит следующим образом (см. рис. 4.3.), при этом каждый подблок  $A^1$ ,  $A^2$ ,  $A^3$  и т. д., в свою очередь, может быть разбит на блоки  $A^{1,1}$ ,  $A^{1,2}$ ,  $A^{1,3}$  и т. д. Цель столь детального анализа – разработать набор операций или указаний, которые при заданных ожидаемых входах приведут к лучшему или улучшенному выходу.

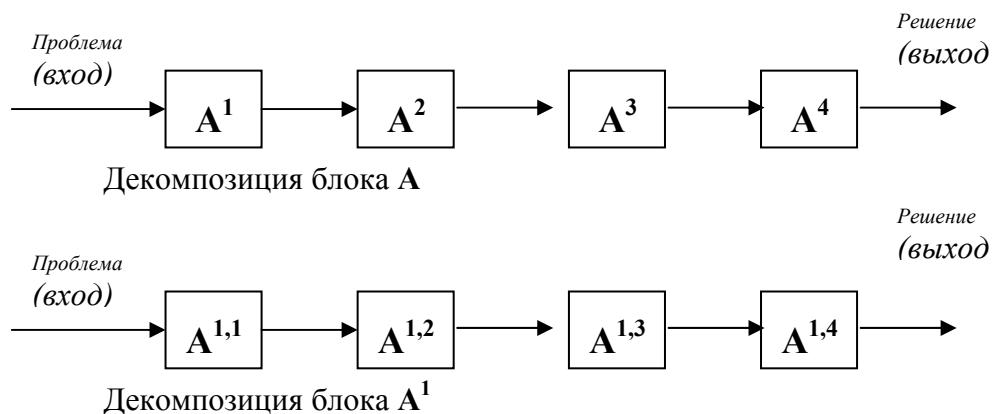


Рис. 2. Декомпозиция блоков (по А.Т. Зубу и М.В. Локтионову)

Такие финальные «жесткие» отношения могут быть выражены формальными математическими зависимостями, и, следовательно, однозначно рассчитаны следствия любых изменений этих жестко взаимосвязанных величин. Подобного рода концепции и аргументация позволили в 1960 – 1970 гг. многим известным экономистам (в частности, Г. Саймону) делать прогнозы, что роль «человеческого фактора» в управлении компаниями будет снижаться, постепенно вытесняемого решениями, принимаемыми ЭВМ. Такой взгляд на перспективы использования системных методов в менеджменте получил наименование «жесткого системного подхода».

Критика жесткого системного подхода применительно к задачам управления опиралась, главным образом, на аргументы, что, во-первых, в управлении, как правило, трудно ясно и однозначно определить цели, достичь их полной декомпозиции; во-вторых, трудно (а иногда и невозможно) достичь согласия между ведущими стейкхолдерами организации относительно целей: каждая группа стейкхолдеров связывает с ними свои собственные интересы; в-третьих, при создании системной модели компании невозможно элиминировать идеологию (именно она определяет, какие параметры системы являются «существенными», а какие – «несущественными»); наконец, этот подход не исключает злоупотреблений, когда решения принимаются вопреки организационным интересам в



пользу частных.

Принципиальное отличие «мягкого системного подхода» состоит в том, что он, во-первых, требует составления наиболее полной картины проблемы, со всеми нюансами, которые могут оказаться впоследствии весьма важными обстоятельствами, во-вторых, системных моделей может быть несколько, ни могут быть как «вложенными» одна в другую, так и «пересекающимися», и все они «относительно истинные» (П. Чекланд); в-третьих, системное мышление базируется на идее «эмерджентности», т.е. представления о том, что целое обладает свойствами, которые не могут быть выведены как следствие из свойств отдельных частей; в-четвертых, в системном мышлении существуют два конкурирующих подхода: «жесткий» подход рассматривает организационную действительность как систему, «мягкий» рассматривает как систему процесс познания организации и ее контекста; в-пятых, мягкий системный подход представляет собой системный процесс познания, основанный на использовании системных моделей; в-шестых, организационные модели мягкого системного подхода строятся как «система человеческой деятельности», т. е. некоторая взаимосвязанная совокупность действий, образующих целостность, активность которой направлена на достижение установленной цели и которая обладает основными системными свойствами – эмерджентностью, многоуровневой структурой, коммуникативными процессами и процедурами контроля; в-седьмых, на практике, при изучении управленческих ситуаций, в которых присутствует целенаправленная активность (а именно такими являются ситуации, связанные с реализацией стратегии), всегда формулируется более чем одна системная модель ситуации, так как людям в организации свойственно интерпретировать и оценивать ее деятельность с различных точек зрения.

Такая «система человеческой деятельности» позволяет создавать несколько моделей организационной действительности, оценивать их с точки зрения соответствия реальности. В табл. 4. приведены некоторые типичные «жесткие» и «мягкие» проблемы реализации стратегии.

Т а б л и ц а 4. Некоторые типичные «жесткие» и «мягкие» проблемы реализации стратегии

Жесткие проблемы	Мягкие проблемы
Составление календарных планов выполнения проектных заданий Бюджетирование проектов реализации стратегии Реструктуризация: создание, объединение и выделение подразделений Ценообразование	Формулирование миссии организации Выбор направления стратегического развития Реорганизация корпоративной структуры (проблемы собственности) Развитие ключевых компетенций Развитие отношений со стратегическими

Реорганизация систем оплаты труда и премирования Модернизация, внедрение новых технологий Развитие производственной инфраструктуры Внедрение системы отчетности Управление материальными, человеческими (линейный персонал), финансовыми ресурсами Организация подготовки персонала Нормирование работы линейного персонала	потребителями Повышение эффективности затрат Управление корпоративным портфелем Развитие самоконтроля и личной мотивации к реализации стратегии Реорганизация культурных процессов Реструктурирование информационных потоков Внедрение управленческих инноваций Изменение стиля лидерства Реорганизация властных отношений Изменение организационного климата
---	--

Непосредственное описание технологий эффективной стратегической реализации базируется на рассмотренной выше методологии жестких и мягких системных проблем. Следуя этой логике, предлагается, прежде всего, определить тип проблемы (или проблем) с которыми сталкиваются менеджеры при реализации стратегического плана, а затем применять технологии управления, которые лучше «работают» с тем или иным типом проблем.

Типичными методами реализации «жестких» стратегий являются методы бюджетирования, планирования финансовых и ресурсных потоков, внедрения систем контроля, учета трудозатрат и их денежной компенсации, реинжиниринга (перестройки) бизнес-процессов, реструктуризации.

Далее более подробно рассматриваются особенности применения метода реструктуризации, поскольку редкий стратегический план не предполагает ту или иную степень глубины перестройки организационной структуры, или, по словам А. Чандлера, «структура следует за стратегией». Это тем более важно, потому, что структура выполняет две основные функции, которые имеют самое непосредственное отношение к реализации организационной стратегии. Во-первых, «правильно» выстроенная структура способствует прохождению информации внутри организации с целью снижения неопределенности при принятии решений, направленных на реализацию стратегических планов, т.е. структура должна обеспечивать максимально легкое, быстрое и не искаженное ее прохождения. Во-вторых, структура обеспечивает достижение эффективной координации и интеграции поведения всех частей компании в процессе реализации стратегии, в новых условиях, сложившихся после реализации и стратегических изменений.

На практике взаимосвязь структуры и стратегии определяется следующими параметрами структуры, которые подлежат реструктуризации в случае структурного несоответствия стратегии:

1. горизонтальная дифференциация;
2. централизация и децентрализация;
3. стандартизация;
4. специализация и регламентация;
5. единоначалие и двойное подчинение;
6. коммуникации.

В виду важности этих параметров для успешной реализации стратегии, далее им даются более развернутые характеристики.

Оценка реструктуризации как жесткой проблемы не означает отсутствия вариантов для ее осуществления. Более того, эти варианты могут значительно отличаться как по требуемым ресурсам, так и по времени осуществления. В работе рассматриваются три варианта: изменения типа «большого взрыва», модельные исследования, параллельная работа, которые отличаются как скоростью осуществления изменений, так и уровнем риска. Таким образом, на примере реструктуризации показано, что декомпозиция проблемы, т.е. представление ее как совокупности вертикально структурированных подпроблем, позволяет организовать ее пошаговое решение, когда каждый сложный элемент представляется как системная совокупность более простых, объединенных связями известной природы, а каждый следующий уровень системной иерархии рассматривается как сумма предшествующих.

Мягкие проблемы реализации стратегии тесно связаны с «человеческим фактором», несущим в себе большую долю неопределенности, «гибкости», неформализуемости в терминах ресурсов поведенческого и организационного детерминизма, неоднозначности предсказаний. Чем сложнее организация, чем масштабнее по охвату людей стратегические изменения в целом, тем сильнее проявляется «возмущающее» воздействие «человеческого фактора». В этих условиях любой строго выверенный график осуществления стратегии, сталкиваясь с человеческим фактором, в лице, например, интересов людей, будет провален, если люди считают изменения опасными или угрожающими их положению в организации.

Для управления такими «мягкими» проблемами реализации используются другие методы, которые получили наименование «организационное развитие» (ОР).

В самом общем виде перед менеджерами, управляющими стратегической реализацией и имеющими дело с «мягкими» проблемами, стоят следующие задачи:

1. Менеджеры должны видеть себя в роли учитывающих человеческий фактор организаторов контекста, а не просто аналитически системно мыслящих главных планировщиков.

2. Они должны понимать связь между поведением и стратегическими вариантами. Это важно для правильной расстановки приоритетов в управлении поведением организации. Например, поскольку культура может препятствовать реализации определенных видов стратегии, необходимо наметить и реализовать планы изменения культуры.

3. Менеджерам следует реально оценить, насколько сложно изменить поведение и сколько времени для этого потребуется. Изменение культуры – это длительный процесс, требующий месяцев и лет, существенно превосходящий время, необходимое для изменения структуры.

4. Менеджеры должны быть готовы менять стили управления на различных этапах реализации стратегии, варьируя их от жестко авторитарного до демократического (*laissez faire*).

5. Менеджеры должны уметь формировать и поддерживать в работоспособном состоянии и команды, занятые важнейшими направлениями реализации стратегии. Умение комбинировать в команде различные компетенции так же важно, как и обеспечивать нормальную работу в команде личностей разного склада.

Эти проблемы связаны с людьми в организации, с их поведением, обусловленным влиянием ряда психологических факторов и носят ситуационный характер. Такого рода проблемы, «подведомственные» методам ОР, можно систематизировать следующим образом, выделив их характерные черты:

1. Проблемы затрагивают всю организацию в целом, а не одну какую-либо подсистему внутри ее; требуемые изменения, чаще всего, стимулируются внешним окружением.

2. Ситуация, связанная с изменением, характеризуется высокой степенью сложности, что требует применения системного подхода. Попытка управлять сложной системой, изменяя только один элемент, без учета более широкого контекста – очень рискованна. Необходимость одновременной реализации многих инициатив в финансовой и производственной областях, связях с заказчиками, а также в такой области, как культура организации, требует холистского, охватывающего всю организацию в целом, подхода.

3. Риск отчуждения людей, затрагиваемых изменениями, чрезвычайно высок. Изменение производственной технологии, установка новой компьютерной системы, попытка изменить культуру организации, и даже внедрение новых финансовых отчислений – все это оказывало самое непосредственное влияние на разных членов рабочего коллектива. Очевидно, что процесс управления любыми изменениями будет иметь такое же большое значение, как и сами задачи изменения.

4. Успех предлагаемых изменений зависит от приверженности им тех, кого они затрагивают. Споры о ролях и поле деятельности, а также противоречивая управленческая практика, о которых упоминалось выше, как раз и являются примерами проблем, возникающих, когда такая приверженность не достигнута. И снова это демонстрирует важность не только задачи, но и процесса.

В дальнейшем в работе рассматриваются методы ОР применительно к изменению организационной культуры (предварительный этап, осуществление изменений в соответствии с требованиями реализации стратегии, оценка результатов изменения организационной культуры, закрепление изменений).

В заключении подводятся итоги исследования и обозначаются темы, призванные углубить и разнообразить исследования проблем стратегической реализации.

### **III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Публикации в периодических научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ:*

- Пронина З.Ю. Оценка имплементации стратегии как ключевое звено стратегического процесса // М.: Журнал Российское предпринимательство. 2010 № 12. – 0,25 печатных листа
- Пронина З.Ю., Зуб А.Т. Имплементация стратегии в различных школах стратегического менеджмента // Журнал Государственное управление. Электронный вестник. 2010 № 25. – 1 печатный лист, в том числе авторский вклад 0,6 печатных листа

*Прочие публикации по теме диссертационного исследования:*

- Пронина З.Ю. Место имплементации стратегии в стратегическом процессе в современных организациях // М.: Экономика. Управление. Право. Научно-практический журнал. 2010 № 10 – 0,5 печатных листа
- Пронина З.Ю. Оценка имплементации стратегии как управленческая процедура // Материалы XI научно-практической конференции студентов, аспирантов и магистрантов ФГУ «Актуальные проблемы управления теория и практика». М.: 2010. – 0,4 печатных листа
- Пронина З.Ю. Кодекс корпоративного поведения как инструмент повышения эффективности корпоративного управления // М.: Журнал Креативная экономика. 2008 № 11. – 0,2 печатных листа
- Пронина З.Ю. Современные тенденции развития корпоративного управления в России // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2009 № 9 (39). – 0,2 печатных листа

- Пронина З.Ю. Управление страховой отраслью современной России на основе частно-государственного партнерства // ЭКОНОМИКА СОЦИОЛОГИЯ И ПРАВО. Журнал научных публикаций. 2009 № 2. – 0,2 печатных листа
- Пронина З.Ю. Роль государства в развитии страховой отрасли современной России. // Материалы докладов XV международной конференции «Ломоносов-2008». М.: 2008. – 0,1 печатных листа