

про овраги...

преодоление стратегического разрыва

В современном деловом мире эффективность выполнения поставленных задач и планов — основная проблема, важность которой еще не оценена по достоинству. Отсутствие решения этой проблемы становится, по мнению Л. Боссиди и Р. Чарана [1], основным препятствием к достижению успеха и причиной большинства неудач, которые ошибочно объясняют другими факторами, упуская из виду механизмы практического выполнения задуманного.

Неудача при выполнении стратегического плана может иметь катастрофические последствия. В лучшем случае организация добьется приемлемого уровня результативности за счет удачи и применения быстрого тактического мышления. В худшем — прекратит свое существование.

Суть проблемы заключается в том, что люди склонны относить процедуры выполнения поставленных задач к тактическим вопросам бизнеса. Часто руководители делегируют эти вопросы нижестоящим менеджерам, а сами сосредотачиваются на более «важных», по их мнению, проблемах. Однако такое представление совершенно ошибочно. Оперативное управление «по целям» — это не тактика, это целая культура, система.

Она должна стать неотъемлемой частью стратегии компании, одной из ее задач, элементом ее корпоративной культуры, и носителем ее должен стать, прежде всего, руководитель компании, который не может никому делегировать эту задачу, т.к. она составляет суть его деятельности. Именно неспособность наладить эффективное оперативное управление, цель которого — достижение предприятием плановых показателей, подрывает ценность практически всех остальных действий, осуществляемых в компании.

Крусс А.Е.
*аспирант,
кафедра теории
и технологий
управления,
факультет
государственного
управления,
Московский
государственный
университет
им. М.В. Ломоносова*

**компании,
ориентированные
на эффективное
выполнение
поставленных
задач, являются
более гибкими
и быстрее меняют
свою деятельность,
поскольку лучше
владеют ситуацией**

Искусство исполнения планов, культура результативного управления — это особый комплекс поведенческих стандартов и приемов, которые компания должна освоить, чтобы получить конкурентное преимущество. В организациях, где развита культура результативного управления, стратегия, представленная руководителем, позволяет более оперативно реагировать на непредвиденные события. Подобная стратегия создана для того, чтобы быть реализованной. Компании, ориентированные на эффективное выполнение поставленных задач, оказываются более гибкими и быстрее меняют свою деятельность, поскольку лучше владеют ситуацией.

Эффективное выполнение поставленных задач — это та основа стратегии, на которую следует ориентироваться еще на этапе ее разработки. Без учета организационных возможностей выполнения разрабатываемой стратегии результат вряд ли будет представлять реальную ценность для организации. Процесс реализации планов включает:

- постоянное и подробное обсуждение многочисленных вопросов;
- систематическую проверку исполнения;
- делегирование ответственности за отдельные вопросы; ●●
- уточнение представлений о состоянии среды бизнеса;
- оценку возможностей организации;
- привязку стратегии к основной хозяйственной деятельности предприятия и к возможностям трудового коллектива;
- координацию работы многих сотрудников с разными специальностями;
- установление зависимости вознаграждения от результатов.

Другими словами, это процесс систематической объективной оценки реальности и принятия мер по результатам этой оценки. Он подразумевает наличие конкретных механизмов для корректировки отклонений от стратегического курса, вызванных изменениями внешней среды. Суть результативного управления составляют три ключевых, тесно связанных друг с другом, бизнес-процесса: управление персоналом, стра-

тегическое планирование и ведение основной хозяйственной деятельности. Выполняющие их группы сотрудников не изолированы, а активно взаимодействуют между собой. Стратегическое планирование учитывает особенности трудового коллектива и реалии основной хозяйственной деятельности предприятия. Сотрудники подбираются и выдвигаются на руководящие должности с учетом стратегии и производственных планов. Хозяйственная деятельность строится исходя из стратегических целей и с учетом кадрового состава.

И, наконец, самое важное — руководитель компании и его управленческая команда активно участвуют во всех трех бизнес-процессах: именно они управляют этими процессами, а вовсе не специалисты по стратегическому планированию, кадровики или финансисты.

Руководители, умеющие результативно выполнить задуманное, ищут отклонения от желаемых результатов управленческой деятельности во всем — от показателей прибыльности компании до отбора сотрудников для выдвижения на вышестоящие должности. Затем они прилагают эффективные усилия, направленные на устранение этих отклонений и на то, чтобы поднять планку требований еще выше в масштабах всей организации. Результативное управление должно стать неотъемлемой частью организационной культуры, фактором, определяющим поведение всех руководителей на всех уровнях.

Основные причины разрыва между стратегическим видением и исполнением можно объединить в три взаимосвязанные и взаимодействующие группы [2]:

1. То, каким образом менеджмент компании реализует стратегические инициативы. Это разрывы, возникающие по вине руководства. Они сводятся к неумению обеспечить поддержку плану, донести суть стратегии до других, следовать плану и адаптироваться к переменам.
2. Разрывы, вызванные бизнес-процессами, т.е. тем, как осуществляются традиционные организационные процессы (бюджетирование, прогнозирование, отчетность и т.п.), исполь-

*без учета
организационных
возможностей
выполнения
разрабатываемой
стратегии
результат
вряд ли будет
представлять
реальную ценность
для организации*

зуемые при реализации стратегии. Это, прежде всего, отсутствие стратегической фокусировки, привязка к календарным срокам, финансовая направленность, ориентация на себя, отсутствие реалистичного прогнозирования. Кроме того, спровоцировать возникновение стратегического разрыва могут недостаток ответственности по отношению к процессу бюджетирования и неверно сфокусированные поощрительные программы.

3. Разрывы, вызываемые применяемыми технологиями, т.е. информационными системами, используемыми для поддержки этих процессов. Это, прежде всего разрозненность систем, на базе которых осуществляется стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование и контроль исполнения. Указанные процессы являются частями единого процесса движения организации к цели, неотъемлемыми компонентами реализации стратегии. Осуществляемые же по отдельности, они приносят мало пользы.

Вторая причина возникновения стратегического разрыва по вине технологических систем заключается в излишнем доверии, которое организации оказывают используемым ими системам управления ресурсами предприятия при реализации стратегии. Однако эти системы сосредоточены не на стратегии, а на отдельных транзакциях. Их основная цель — эффективность операционной деятельности. Реализация же стратегии зависит от эффективности управления. Эти два фактора различны и требуют применения различных процессов и инструментов.

Таким образом, можно выделить несколько факторов, учет которых позволит во многом преодолеть стратегический разрыв, существующий в компании:

– при разработке стратегии должны быть явным образом учтены возможности компании по ее осуществлению;

– необходимо наладить эффективное оперативное управление, направленное на достижение плановых показателей. В основе его должны лежать систематическая оценка реальности и действия по результатам этой оценки;

**результативное
управление
должно стать
неотъемлемой
частью
организационной
культуры,
фактором,
определяющим
поведение всех
руководителей
на всех уровнях**

– должна быть разработана система мотивации, при которой решение задач реализации стратегии станет повседневной работой каждого сотрудника;

– оперативное управление должно стать одной из основных функций высшего руководства компании;

– необходимо добиться стратегической фокусировки всех бизнес-процессов;

– следует стремиться преодолеть разрозненность информационных систем, применяемых при планировании, контроле и бюджетировании, четко понимать место и роль систем управления ресурсами предприятия.

Эти меры не исчерпывают всего многообразия средств, направленных на преодоление стратегического разрыва, однако они могут существенно облегчить его осуществление.

Литература

1. Боссида Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. – М.: Хорошая книга, 2004.

2. Ковени М. и др. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

pn

A. Ye. Kruss,

postgraduate student, management theory and technologies department, public administration faculty, Moscow State University named after M.V. Lomonosov

Bridging the strategic gap

The paper focuses on the gap between structured strategic plans and the process of corporate fast-response tactical control. With the procedures to accomplish the strategic objectives set being delegated to a tactical level for development, the problem of strategic gap cannot fail to affect the results of a large-scale transformation, which is brought about by the implementation of any strategy. The paper lists such preconditions for the minimization of the strategic gap as are based on the culture of successful management.