**Виды внедрения, план внедрения. Стратегии, цели и сценарии внедрения.**

Первым, самым важным шагом, предшествующим внедрению новой стра­тегии, должен быть анализ системы менеджмента компании, ее резервов, дефектов и их устранение до начала процесса внедрения стратегии. Для это­го следует провести управленческую диагностику фирмы, определить силь­ные и слабые стороны системы управления.

Процесс внедрения стратегии организации включает ряд этапов: **Подготовительный этап:**

• Анализ существующей системы менеджмента компании, определе­ние ее соответствия внедряемой стратегии. Разработка мер по устранению выявленных дефектов.

• Решение проблемы мотивации менеджеров и специалистов, внедряю­щих стратегию.

• Разработка системы управления внедрением стратегии.

• Разработка системы стратегического контроля.

• Подбор управленческого персонала и принятие решений о расстанов­ке менеджеров, связанных с внедрением стратегии.

• Формирование рабочих групп и команд по решению проблем внедре­ния стратегии.

• Изменение организационной структуры и приведение ее в соответ­ствие с новой стратегией.

• Подготовка персонала к внедрению стратегии, определение необ­ходимых изменений в организационной культуре, прежде всего, обуче­ние и повышение квалификации персонала для работы в изменившихся условиях, развитие обучения и самообучения, трансфера (распростра­нения и передачи знаний), применение новых систем мотивации и сти­мулирования.

• Разработка плана внедрения (этапы внедрения, результаты) и форми­рование временных графиков внедрения стратегии, распределение функций власти и ответственности между конкретными менеджерами, участвующи­ми во внедрении стратегий.

**Внедрение стратегии:**

• Проведение рабочих совещаний групп и команд по внедрению стра­тегии.

• Установление прямых коммуникаций и взаимодействия между работника­ми, внедряющими стратегию, в том числе по каналам телекоммуникаций.

• Финансирование внедрения стратегии, рабочих групп и команд.

• Контроль результатов внедрения стратегии.

• Определение экономической эффективности и результатов стратегии. Сравнение их с планом.

• Сравнение достигнутых результатов с результатами главных конку­рентов.

• Проведение совещаний руководства компании и руководителей рабо­чих групп и команд.

• Разработка стратегических установок по внедрению стратегии и рас­пространение ее в компании.

• Анализ текущих результатов внедрения стратегии и их сопоставление с планами, определение причин отклонений и принятие решений о про­должении работ, коррекции или прекращении.

**Этап завершения реализации основных этапов стратегии:**

• Оценка общих результатов внедрения стратегии в плановых периодах (месяцы, кварталы, годы).

• Определение причин отклонений и принятие корректирующих ре­шений.

• Анализ перспектив развития стратегических процессов.

Для быстрого и эффективного внедрения стратегии необходимы:

— развитие стратегического мышления менеджеров организации;

— разработка и применение систем управления внедрением стратегии стратегического контроля;

— создание прогрессивной, инновационной культуры организации;

— расширение и интеграция функций менеджеров в единый комплекс;

— реорганизация структуры управления на основе применения сетевых и проектных структур.

Управление в процессе реализации стратегии проблем значительно уп­рощается, если используются механизмы политик, процедур и правил.

Политика определяет общие ориентиры действий. Процедуры указыва­ют обязательную последовательность действий при возникновении проблем. Правила определяют обязательные действия менеджеров в условиях стан­дартных и часто возникающих ситуаций.

Среди процессных, непрерывно повторяющихся действий менеджеров, следует выделить виды деятельности, существенно влияющие на внедрение стратегии:

— применение систем мотивации и стимулирования успешной разра­ботки и реализации стратегии;

— планирование и прогнозирование результатов стратегии на основе количественно измеримых показателей;

— обеспечение научной организации труда менеджеров и рабочих групп; —переход к экономичной и гибкой структуре управления фирмой, име­ющей минимум уровней управления;

— координация и контроль стратегических задач, закрепление за ними не подразделений, а конкретных менеджеров;

— организация внедрения стратегии на основе сети рабочих групп и команд;

— стимулирование инноваций;

— рост квалификации и мотивация развития личностей работников, непрерывное обучение и самообучение;

— развитие организационной культуры и создание благоприятных усло­вий труда в организации.

Эффективность внедрения стратегии сильно зависит от управленческо­го контроля, который должен действовать на всех стадиях процесса внедре­ния стратегии и охватывать все звенья организации.

Применяются следующие виды контроля:

административный контроль выполнения управленческих решений и регламентов, соблюдения правовых норм и законодательства, расстановки кадров, выполнения планов и заданий, взаимодействия организации с ок­ружающей средой (экологический контроль, соблюдения прав потребите­лей, этическое поведение по отношению к конкурентам);

финансовый контроль—учет и анализ расходования финансовых ресурсов, обеспечение финансовых потребностей организации. В современных систе­мах управления нередко принципы финансового аудита распространяются на сферу маркетинга, контроля качества, процессы производства;

бюджетный контроль, включающий разработку системы бюджетов под­разделений организации и их объединение в главный бюджет организации. Главное назначение этого контроля — связь финансовых ресурсов с результатами производства. В российской практике бюджетный менеджмент час­то вообще отсутствует;

контроль эффективности систем стимулирования и мотивации, оцени­вающий степень заинтересованности работников и менеджеров в решении задач организации;

маркетинговый контроль, обеспечивающий руководство информацией об изменениях спроса на рынке, предпочтений клиентуры, реакции рынка на поведение организации;

контроль качества, включая оценку уровня качества, соблюдение стан­дартов качества, причин отклонений от них.

Для подготовки системы менеджмента к внедрению стратегии нужно обеспечить:

— расширение функций менеджеров с учетом новых видов функций — интегральных (объединяющих ряд базовых функций) и объектно-ориенти­рованных (специализированных функций, направленных на конкретный объект, например, маркетинговый менеджмент);

— обеспечение взаимодействия всех основных функций в процессе уп­равления и интеграция всех функций управления в единый процесс;

— перенос центра тяжести в принятии и реализации управленческих решений от формальных административных структур к сети команд менед­жеров и специалистов и изменение приоритетов.

Профессиональные функции современного менеджера целесообразно разделить на следующие виды [37]:

— базовые функции общего менеджмента, универсальные для всех менед­жеров и всех видов деятельности, независимо от подразделения, в котором менеджеры работают, образующие каркас содержания труда каждого менед­жера. К ним относятся планирование, организация, контроль, координа­ции и активизация персонала. Эти функции дополняются функциями, вхо­дящими в две другие группы;

— интегральные функции менеджмента. Эти функции образуют об­щую платформу для всех других функций, тесно связаны со всеми други­ми функциями и друг с другом (рис. 7.**1).**Их особенность в обобщенном характере и влиянии на все функции и все виды действий менеджеров. Они включают функции дебюрократизации, руководства на основе ли­дерства, непрерывные инновации, развитие самоуправления, новой куль­туры менеджмента, непрерывное обучение и формирование интеллекту­ального потенциала. На основе этих функций менеджерами производится разработка концепций управления своими подразделениями и работни­ками, развитие нестандартного мышления и быстрой реакции на изме­нения. Создание позитивной культуры менеджмента основывается на развитии взаимного доверия, уважения, открытости, честности, добро­желательности и справедливости;

— специальные (объектно-ориентированные) функции менеджмента. Эти функции как самостоятельные возникли сравнительно недавно в связи с углублением и расширением специализации управленческого труда. Рост конкуренции, появление новых видов деятельности, рост сложности техно­логий и создаваемых продуктов, обладающих различными потребительны­ми качествами, вызвали необходимость перехода от общего руководства спе­циализированными процессами к ориентации на конкретные объекты управления, например на маркетинг, новые продукты, инвестиции. Так, место системы маркетинга все больше занимает маркетинговый менедж­мент, содержащий систему маркетинга, средства и методы управления этой системой.

Чем выше конкурентоспособность компании, тем полнее набор функ­ций менеджмента. Во многих современных организациях они реализуются частично. Их развитие сдерживается внутренней бюрократией, в условиях которой отсутствуют стимулы эффективной работы, практикуется конфор­мизм или соглашательство с любыми указаниями руководства, безразличие и беспринципность, отказ от инициативных инноваций, стремление избе­жать риска.