**Стратегия эффективной организации**

Bлaдиcлав Bиктopович Утeнин, консультант-практик в области менеджмента и подготовки организаций к сертификации по ISO.

Стратегия — это путь; принципиальное направление для планирования действий, которые нужно будет предпринять, чтобы добиться желаемого результата. Выбор стратегии можно сравнить с выбором дороги, по которой вы планируете ехать. Предпочтя ее, вы вынуждены ехать по ней, меняя лишь полосу движения и скорость. Смена дороги возможна не всегда: только в особых точках — перекрестках с другими дорогами. Ошибочный выбор дороги, ведущей не в том направлении, невозможно исправить никакими тактическими средствами: ни полосой, ни скоростью движения.

Стратегия стоит на контроле соответствия между вашими мыслями (идея, видение и миссия) и поставленными конкретными целями и планом последующих действий. Стратегия отвечает на вопрос «Как получить желаемое?». Причем не просто получить, а получить при ограниченных ресурсах — минимальных затратах денег, времени и сил.

Стратегия решает массу задач, но фактически она принципиально описывает всю последующую деятельность компании. Под стратегией понимается описание того, как будут достигаться цели, решаться существующие и возникающие проблемы и распределяться необходимые для этого ограниченные ресурсы. На основе этого документа персонал компании сможет принимать взаимосвязанные решения, призванные обеспечить скоординированное и упорядоченное достижение целей.

Все планы, бюджеты и процедуры, которые будут готовиться в компании после принятия стратегии, должны быть сделаны на основе документа «Стратегия компании» или приведены в соответствие с ним. Стратегия позволит вам сформировать стратегический (долгосрочный) план, а также осуществлять средне- и краткосрочное планирование в ключе единых стратегических целей. Исходя из этого, вы сможете быстро оценить соответствие действий, предпринимаемых персоналом компании, поставленным целям.

Характеристика документа «Стратегия компании»:

Описывает общие выбранные направления развития компании.

Описывает принципиальные действия, которые будет предпринимать компания для достижения поставленных целей.

Содержит принципы и правила принятия решений.

Указывает период, на который ориентирована стратегия (например, среднесрочное планирование на ближайшие 3-5 лет).

Средний объем документа — 1-3 страницы. В крупных компаниях стратегия может занимать десятки страниц.

Стратегия должна отвечать на вопросы:

чего мы должны достичь;

что мы должны сделать для того, чтобы этого достичь;

как конкретно мы собираемся достигать поставленных целей;

что мы ни в коем случае не должны делать?

Что нужно учесть при разработке стратегии:

Соответствие целей стратегии состоянию внешней и внутренней среды — существуют ли возможности реализации стратегии, нет ли критических ограничений.

Оценку имеющихся ресурсов. Необходимо распределить ресурсы в соответствии с реализуемой стратегией, а также повысить эффективность используемых ресурсов за счет их перераспределения.

Внесение изменений в действующую организационную структуру и действующую систему работы. Предусмотреть изменения в компании, без которых реализация стратегии невозможна.

Возможность корректировки стратегического плана в том случае, если этого потребуют вновь возникшие обстоятельства.

Внешние и внутренние стратегии в компании

Стратегии могут быть связаны как с внешней средой компании — внешние стратегии, например стратегия конкуренции, так и с внутренней — внутренние стратегии, например стратегия развития персонала:

Внешняя среда — внешние стратегии (рынки, конкуренты, политическая ситуация и т. п.)

Внутренняя среда — внутренние стратегии (продажи, персонал, финансы и т. п.)

Своя стратегия может быть у каждого ключевого процесса в компании. Общая стратегия компании может состоять из «подстратегий».

Пример: Стратегия выживания в кризис

В данной ситуации общая для компании стратегия «Выжить в кризис» будет складываться из подстратегий каждого из подразделений компании. У каждого из подразделений будет собственная стратегия. Если компания небольшая и подразделения не выделены, подстратегий по функциональным направлениям могут быть упрощены. Но их наличие является обязательным условием существования организации и ее эффективной работы.

Стратегия отдела продаж:

Повысить эффективность работы менеджеров на 10%.

Внедрить новую систему оплаты труда в ближайшие три месяца.

Сегментировать ассортимент по маржинальному и валовому доходу в ближайший месяц.

Внедрить технологии управления продажами программу лояльности для ключевых клиентов в ближайшие три месяца.

Оценить возможность снижения дебиторской задолженности.

Стратегия отдела маркетинга:

Отсеять низкоэффективные рекламные средства.

Разработать предложения для привлечения новых клиентов.

Осуществлять регулярный анализ рынка, поиск нового ассортимента.

Проанализировать действия конкурентов, оценить возможность занять нишу конкурентов.

Стратегия отдела персонала:

Провести оценку персонала, внедрить новую систему оплаты труда в ближайшие три месяца.

Перераспределить функциональные задач, увеличить эффективность работы персонала, провести обучение по темам «Управление временем», «Навыки планирования» в ближайший месяц.

Оценить риски, связанные с персоналом, провести мониторинг текущей ситуации (настроений) в офисе.

Разработка стратегии — задача руководства компании. В зависимости от детализации на разработку стратегии уходит 3-6 недель.

Эффективность стратегии вы будете оценивать в процессе работы. Стратегия — инструмент долгосрочный, поэтому результат не следует оценивать ежедневно. Периодами оценки может быть, например, подведение итогов и анализ по истечении квартала или полугодия. Обращайте внимание на тенденции — важно, чтобы они соответствовали реализуемой стратегии.

Могут появиться новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут открыть новые перспективы развития или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемого плана действий. В этом случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и требуется внесение изменений.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Будущее не всегда развивается в соответствии с нашими прогнозами. Поэтому часто приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

В этом случае необходимо остановиться и провести тщательный анализ выявленных факторов. Если появление таких факторов было предусмотрено на этапе подготовки стратегии, просто внесите соответствующие изменения в план действий. Если же выявленные факторы не были предусмотрены и они являются критическими для дальнейшего развития компании, т. е. не позволяют достичь результата в запланированные сроки с запланированными ресурсами — вам придется пересмотреть свою стратегию.

Причины неудач проектов реорганизации компаний

Неточная формулировка проблемы, которая требует решения.

Выбрана неподходящая методика введения изменений.

Неправильно расставленные приоритеты; восприятие действий, необходимых для введения изменения, в качестве самого изменения.

Недооценка роли предубеждений в отношении вводимых изменений, а также усилий, необходимых для искоренения этих предубеждений.

Сотрудники, которые воплощают проект в жизнь, недостаточно осведомлены обо всех его аспектах.

Введение изменений изолировано в отдельно взятой области вместо того, чтобы пересмотреть работу компании в целом.

Недооценка роли человеческого фактора в процессе введения изменений.

Признаки нечетко сформулированной проблемы

Мало конкретных фактов, но много обобщений.

Не имеет четких границ — «проблема» на самом деле содержит в себе несколько проблем.

Много признаков проблемы, но не выявлено ни одной конкретной причины.

Проблема позиционируется как проблема личности.

Правильная постановка проблемы

Что не так?

Как долго присутствует эта проблема?

Что вызвало и/или способствовало возникновению проблемы?

Как отражается проблема на работе организации?

Что произойдет, если проблему не решить?

Каков наихудший вариант развития событий?

Каким образом эту проблему пытались решить раньше?

Кого еще касается эта проблема?

Кто ответственен за возникновение проблемы?

Не велика ли проблема для того, чтобы решать ее одномоментно?

А ту ли проблему мы решаем?

Верное решение проблемы:семь принципов формулировки адекватного решения

Каждая проблема уникальна. Попытки подобрать решение из числа готовых будут стоить вам дороже, чем разработка собственного, такого же уникального, как и проблема.

Сосредоточьтесь на цели решения проблемы для расширения спектра возможных решений. Это может помочь ответить на вопрос «Ту ли проблему мы решаем?».

Думайте перспективно.

Думайте о проблеме, существующей в пределах системы. Что произойдет с системой, если проблема будет решена?

Ограничьте количество перерабатываемой информации — всего вы все равно учесть не сможете.

Важно как можно раньше привлечь к решению проблемы людей, которые это решение будут воплощать в жизнь.

Ни одно решение не является окончательным. Это всего лишь шаг на пути постоянного совершенствования, оно тоже может быть подвергнуто улучшению. Планируйте дальнейшее развитие событий.

Вопросы для проверки эффективности выбранного решения

Чего конкретно вы бы хотели добиться?

Почему вы выбрали именно это решение?

По каким признакам вы определите, что нужный результат достигнут?

Что может стать препятствием на пути достижения результата? (Вероятный ответ: «Ничего». Если получен другой ответ, то это должно насторожить — необходимо еще раз проанализировать ситуацию.)

Каковы обстоятельства, в которых предстоит начинать проект, сроки осуществления и задействованный персонал?

Что еще изменится в системе после достижения результата?

Существует ли какой-нибудь риск?

Какие уже имеющиеся ресурсы будут задействованы для осуществления проекта?

Какие новые ресурсы необходимо привлечь для осуществления проекта?

Каков первый шаг на пути достижения результата?