*Здійснення стратегії* – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики фірми, створення корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництву всім, що спрямоване на досягнення намічених результатів.

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробленні стратегії.

Одна з помилок полягає и тому, що робота, пов'язана з вибором стратегії, вкладені час, кошти, зусилля бувають витрачені марно через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є [1]:

* • невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
* • цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам або ті не зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, тому не долучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них;,
* • незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
* • недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень і своєчасного внесення необхідних змін;
* • відсутність системи мотивації і відповідної атмосфери відповідальності;
* • невідповідність організаційних структур змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване па вирішення таких завдань:

* 1) установлення пріоритету серед адміністративних завдань (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем);
* 2) установлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації (структура, система мотивування та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії;
* 3) вибір і узгодження стилю лідерства та підходу до управління організацією з розробленою стратегією.

Усі ці три завдання вирішуються за допомогою змін, які є стрижнем виконання стратегії і називаються стратегічними змінами. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, чи готова організація до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення значних перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує визначені завдання та здійснює закріплені за ним функції. На стадії реалізації стратегії *найважливіша роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.*

* 1. Поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі зважуються такі основні завдання:
  + – остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна "згода" на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку із змінами середовища, а також у разі виявлення недоліків у проведеному аналізі та розробленні цілей і стратегій;
  + – широке доведення змісту цілей та стратегій до співробітників фірми з метою подальшого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.
* 2. Вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів. На цьому етапі оцінюються ресурси, приймаються рішення про їх розподіл, а також залучаються співробітники в процес реалізації стратегій. Важливим завданням, яке розв'язують на цьому етапі, є приведення ресурсів відповідно до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, плани, бюджети, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.
* 3. Вище керівництво приймає рішення щодо організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури реалізованій стратегії і за необхідності вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.
* 4. Проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних факторів, що розкривають умови та можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі. Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також, як зміни будуть сприйняті, які сили, в якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

* • скласти сценарій можливого опору змінам;
* • провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
* • усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
* • закріпити проведені зміни.
* 5. Вище керівництво має проводити коригування плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може й повинен, за певних обставин, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод порівняно з існуючим.

Залежно під стану завдань, необхідності й ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту та ринку можна виділити певні типи стратегічних змін. Розглянемо їх [1].

*Перебудова організації* припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії та організаційної культури. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішої уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються в сфері технологій і трудових ресурсів.

*Радикальне перетворення* організації проводитися на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо відбувається злиття з аналогічною організацією при незмінній галузі. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

*Помірне перетворення* здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту.

*Звичайні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не істотні. їхнє проведення не впливає на діяльність організації в цілому.

*Незмінне функціонування* організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно робити ніяких змін, тому що організація може одержувати високі результати, спираючись на досвід. ()днак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Приймаючи рішення щодо реалізації стратегії, менеджери повинні визначити, які внутрішні умови необхідні для успішної реалізації стратегічного плану, і створити ці умови в можливо більш короткі терміни. Цей процес включає в себе забезпечення *ряду взаємозв'язок, встановлення відповідності* [9]:

* • між стратегією, з одного боку, і навичками та досвідом, можливостями компанії та її структурою, з іншого;
* • між стратегією і бюджетними асигнуваннями;
* • між стратегією і політикою;
* • між стратегією і внутрішніми підтримуючими системами;
* • між стратегією і системою винагороди;
* • між стратегією і корпоративною культурою.

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера "стратегія визначає структуру", можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих оргструктур згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Створення головних переваг і організаційних можливостей, яким конкурент нічого не зможе протиставити, – солідна основа для забезпечення стійкої конкурентної переваги. При вирішенні задачі побудови організації для виконавця стратегії важливі такі риси головних переваг:

* 1) головні переваги рідко визначаються досконалістю виконання однієї операції або функціонуванням одного підрозділу. Швидше вони включають в себе майстерність і види діяльності в різних ланках ланцюжка цінностей компанії, поєднання яких створює унікальні організаційні можливості;
* 2) так як головні переваги зазвичай є плодом спільних зусиль різних груп і підрозділів, не можна ставити в обов'язки їх керівників створення таких переваг в масштабах корпорації в цілому;
* 3) у зв'язку з тим, що переваги споживачів часто змінюються непередбачуваним чином і потрібна особлива майстерність для діяльності в умовах, коли не завжди можна точно спрогнозувати конкурентний успіх, набір переваг організації повинен бути досить широкий і гнучкий, щоб вільно адаптуватися у невизначеній майбутній ситуації.

Головні переваги не виникнуть і не отримають стратегічного розвитку без пильної і усвідомленої уваги керівництва. Зібрати разом сильну управлінську команду, що складається з правильно підібраних людей і що володіє необхідними навичками і майстерністю, – одне з перших завдань реалізації стратегії. Орієнтація в першу чергу на внутрішні інтелектуальні ресурси – знання і майстерність, а не матеріальні і не на ринкову позицію – це кращий спосіб для організації. Підготовка персоналу, сильний вплив культурних традицій, співпраця та розподіл обов'язків, мотивація, приваблива система заохочень, передача повноважень, організаційна рухливість, гарна інформаційна база, короткі терміни виконання, а не великі поточні бюджети, є зазвичай ключем до успіху.

*Рекомендації щодо приведення структури у відповідність із стратегією*:

* 1. Чітко визначте основні види діяльності та ключові ланки в ланцюжку цінностей, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробіть їх основними елементами організаційної структури.
* 2. Якщо всі аспекти стратегічно значимого виду діяльності в силу якихось причин не можуть бути передані у відання одного менеджера, встановіть зв'язки між підрозділами і забезпечте необхідну координацію.
* 3. Визначте обсяг влади (коло повноважень), необхідний для керівництва кожним підрозділом (організаційною одиницею), прагнучи при цьому забезпечити ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.
* 4. Визначте, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватися поза компанії більш успішно і ефективно, ніж самою компанією.

Згідно досвіду компаній, що успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендується *боротися з роздробленістю і зайвими накладними витратами* наступним чином:

* 1. Скласти загальну схему бізнес-процесу, включаючи зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей.
* 2. Спробувати спростити процес, по можливості виключаючи з нього певні ділянки і аналізуючи можливість модернізації тих, що залишилися.
* 3. Визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані (зазвичай це прості, повторювані операції, які не вимагають роздумів і прийняття рішень); розглянути питання про впровадження нових технологій, які можуть забезпечити нові можливості і виграш від високої продуктивності в майбутньому.
* 4. Оцінити кожну ділянку процесу (кожен вид діяльності) на предмет його важливості відносно стратегії; стратегічно важливі ділянки повинні бути оцінені з точки зору можливості стати кращими в галузі або у світі.
* 5. Зважити всі " за" і "проти" щодо виведення за межі компаній тих видів діяльності, які не є основними і не вносять істотного внеску в організаційні можливості і створення головних достоїнств.
* 6. Розробити нову структуру для виконання решти видів діяльності; реорганізувати персонал (окремих співробітників і групи) відповідно до нової організаційної структури.

На прийняття стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально- психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (оргструктури, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями "поведінкових наук", які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що "позитивні та негативні" фактори проведення організаційних змін будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати.

*Позитивні (фактори сприяння):*

* • усвідомлення необхідності проведення змін;
* • організаційна криза;
* • старіння продукції, технології;
* • зміни законодавчих і економічних важелів;
* • зміни цінностей та норм у працівників;
* • зниження продуктивності праці, якості продукції;
* • зміни стилю управління;
* • використання концепцій поведінкових шкіл.

*Негативні (фактори протидії):*

* • бюрократична жорсткість структури;
* • протиріччя в цілях;
* • організаційна інерція;
* • застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
* • невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
* • опір і побоювання змін.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки організаційної структури з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки структура є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

Якість впровадження ОР значною мірою визначається тим, як повно доведено та усвідомлено зміст і необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (та контролю), а також елементи "управління на основі участі" в тій його частині, що стосується активної розробки пропозицій щодо вдосконалення процесу ОР.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. В основі лежить так звана "концепція навчання поведінці". Навчання поведінці – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

Певний вплив на індивіда, групу та організацію здійснюється для формування стратегічної поведінки певного типу. Стратегічна поведінка – це поведінка особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій. Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його "неправильних", з погляду організації, дій; покарання, що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на "неправильні" дії з метою їхнього припинення (без негативної компенсації та покарання).

У процвітаючих організаціях стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з позитивними, аніж з негативними мотиваторами, тому що лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності.

*Важливі моменти для розробки системи заохочень та винагород [9]:*

* 1. Виплати за виконання плану повинні складати значну частину загальних виплат працівникові – винагороди у розмірі 20 і більше відсотків загальних виплат вважаються досить великими для виникнення у працівника особистої зацікавленості.
* 2. Система заохочень повинна поширюватися на всіх керуючих і працівників, а не обмежуватися вищим управлінським апаратом (навіщо всі працівники і менеджери будуть працювати на знос, якщо плодами цієї роботи будуть користуватися лише кілька вищих співробітників фірми).
* 3. Система заохочень повинна бути строго структурована – якщо вироблені норми винагороди виявляться завищеними або ж якщо внесок кожного співробітника буде погано визначений, то незадоволення і незадоволеність системою можуть перекрити всі можливі вигоди від її використання.
* 4. Винагорода повинна бути пов'язана з досягненням тільки тих цілей, які визначені в стратегічному плані. Якщо оцінки ґрунтуються на факторах, не зазначених у стратегічному плані, це означає, що або стратегічний план не повний (через те, що важливі цілі в нього не потрапили), або цілі менеджерів розходяться з цілями, розробленими в стратегічному плані.
* 5. Оцінка досягнення працівником поставлених цілей повинна проводитися на основі конкретних результатів його діяльності – роль заохочень полягає у створенні індивідуальної зацікавленості працівника і підпорядкуванні його дій ідеї підвищення прибутку. Ця роль слабшає, якщо критерії оцінки досягнень окремого працівника лежать поза сферою його діяльності.

Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також всіх виконавців, причетних до виконання стратегічних планів, на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

Для реалізації стратегії потрібні достатні обсяги фінансових ресурсів – це найголовніша умова будь-якої діяльності, в тому числі з реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

*На практиці витрати на забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів нерідко не відповідають ролі, яку вони відіграють у процесі управління, причому відхилення спостерігаються в обидві сторони*:

* • на важливі роботи може витрачатися мало грошей;
* • на незначну діяльність припадають великі обсяги фінансування.

Виконавці мають бути готові до передачі ресурсів з однієї сфери в іншу для підтримки нових стратегічних ініціатив і пріоритетів. Зміни в стратегії майже завжди призводять до перерозподілу бюджету. Структурні одиниці, важливі в межах старої стратегії, можуть тепер оказатися занадто великого розміру і відповідно вимагати занадто великого фінансування. Структури, що гарантують у поточний момент значну і більш важливу стратегічну роль, можуть потребувати більшої кількості персоналу, нового обладнання, додаткових засобів та встановлення у їх кошторисах поточних витрат на рівні вище середнього. Виконавці стратегії мають бути рішучими при перерозподілі ресурсів, знижуючи долю одних областей, розширюючи інші та регулюючи надходження достатньої кількості фондів в найбільш важливі сфери діяльності.

Компетентне виконання стратегії передбачає чітку відповідальність менеджерів за виконання найкращих прийомів і методів роботи, та прагнення добиватися постійного покращення результатів. Безперервне покращення рівня роботи, встановлення кращих прийомів та методів роботи, реінжиніринг основних виробничих процесів – усе це націлено на підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення якості виробів та повне задоволення запитів споживачів.

Стратегії організації не можуть бути здійснені правильним чином без відповідних забезпечуючих підсистем. Добре розроблені, направлені на підтримку стратегії системи не лише сприяють більш успішному виконанню стратегії, але і посилюють організаційні можливості організації щодо отримання конкурентних переваг. Організація не зможе перемогти своїх суперників без розробки інформаційних систем та технологічно складного виробничого обладнання, яке дозволило б персоналу виконувати свою роботу легко та ефективно.