



ВВЕДЕНИЕ

Обратимся к одному из определений понятия «системный подход»¹:

Системный подход — направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы. Основные принципы системного подхода:

- Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
- Иерархичность строения, то есть наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.
- Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами её отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
- Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.
- Системность, свойство объекта обладать всеми признаками системы.

Системный подход к реализации стратегии неразрывно связан с понятием такого типа управления, которое должно обеспечить сбалансированность интересов предприятия в будущих прибылях с задачами текущего производства, формирующего прибыль фирмы в настоящем времени. В данной статье рассматриваются две такие системы: система двойного управления, описанная И. Ансоффом в 1989 г. [1] и интегрированная система менеджмента, предложенная Д. Нортон и Р. Капланом в 2008 году [2].

1 Система двойного управления И. Ансоффа²

1.1 ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

Анализируя причины, по которым реализация стратегических планов не приводила к достижению поставленных целей, а иногда даже дискредитировала стратегическое планирование как необходимый вид деятельности для успешного существования предприятия, И. Ансофф обобщил их и представил вместе с симптомами и решениями в виде таблицы 1.1:

ТАБЛИЦА 1.1. Почему не срабатывает стратегическое планирование

Причины	Симптомы	Решения
1. Стратегическое планирование не является цельной системой	<ul style="list-style-type: none">• «Новый клич разбил паралич»• «Разочарование от внедрения»	<ul style="list-style-type: none">• Система двойного управления• Стратегический контроль• Поощрения
2. Деятельность по выработке стратегии конкурирует с текущей	<ul style="list-style-type: none">• «Завтра мы подготовимся и	<ul style="list-style-type: none">• Стратегический бюджет

¹ <http://ru.wikipedia.org/>

² Раздел построен на материалах источника [1].

Системный подход к реализации стратегии

Причины	Симптомы	Решения
	начнем планировать»	<ul style="list-style-type: none"> Больше управляющих высшего звена
3. Компьютерная система информации для управления не обеспечивает стратегической информацией	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие надежной информации 	<ul style="list-style-type: none"> Аналитическая система прогнозирования внешней среды
4. Отсутствие навыков стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> Заполнение форм стратегического планирования ради проформы 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка и повышение квалификации в принятии стратегических решений и их внедрении
5. Угроза организационной структуре и образу мышления	<ul style="list-style-type: none"> Сопrotивление изменениям «Давайте настоящей работы» 	<ul style="list-style-type: none"> Структура управления, способствующая изменениям Образ мышления, способствующий изменениям Совместное планирование Управление сопротивлением Спонтанные стратегии

Как основной вывод из анализа причин он констатирует тот факт, что успешная реализация стратегических планов требует **системы двойного управления**. Таким образом, в одно и то же время система управления должна обеспечивать реализацию стратегии, создавая тем самым *потенциал будущей деятельности*, и работать на текущие задачи для извлечения реальной *текущей прибыли*. Проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности фирмы. Как вариант решения данной проблемы И. Ансофф предлагает следующую модель двойного управления (рисунок 1.1):

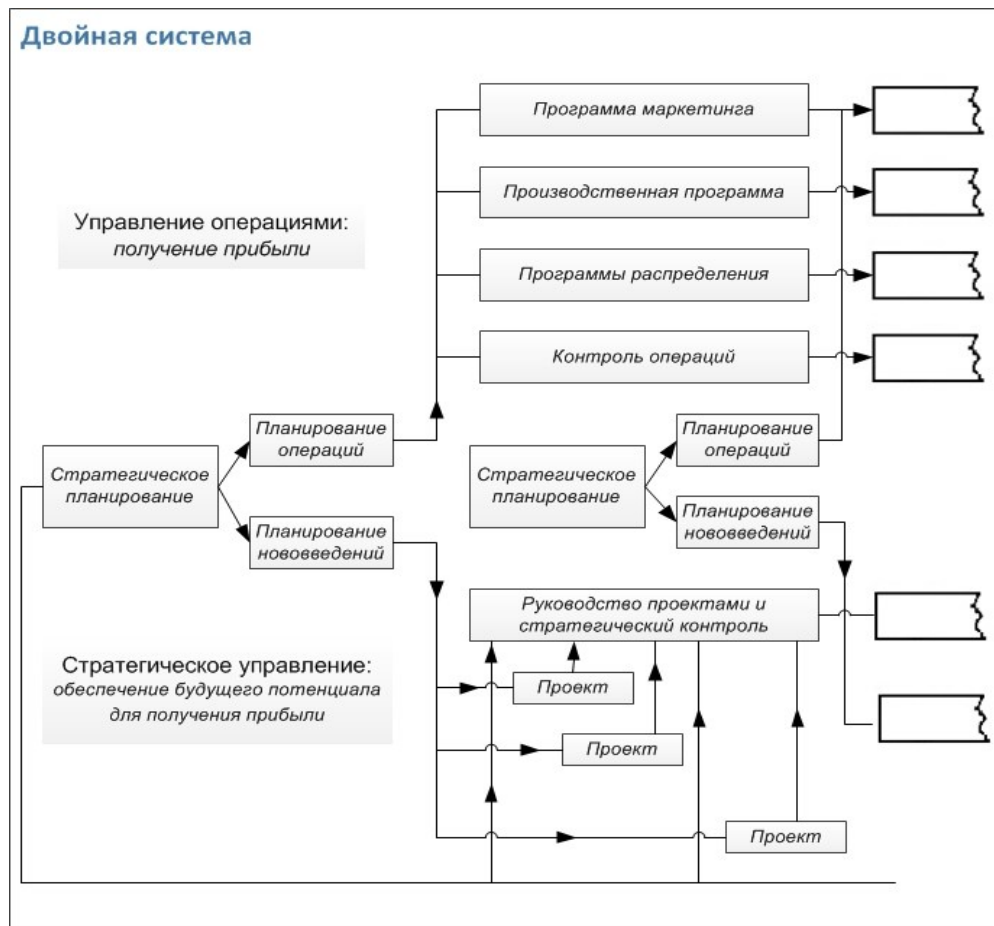


Рис. 1.1. Сочетание оперативного и стратегического управления

Системный подход к реализации стратегии

И. Ансофф, вводя понятие двойного управления, дает перечень основных отличий в подходах к реализации стратегии и операционной деятельности, обосновывая вывод о том, что нельзя использовать один и тот же набор инструментов для проведения и контроля стратегических нововведений и текущих операционных процессов:

- *Проектный подход к стратегическим мероприятиям.* Перспективный план (стратегические нововведения) включает проекты, отличающиеся от программ по четырем параметрам: временному интервалу, разбивкой по времени внутри годового периода, ориентацией на решение задач, а не на работу подразделений. В отличие от подразделений фирмы, проекты создаются на временной, а не постоянной основе, они разрабатываются от случая к случаю — для достижения конкретных целей.
- *Разделение контроля.* Опыт показал, что система текущего контроля, которая используется для управления внедрением операционных программ и бюджетов, неэффективна и даже враждебна системе управления стратегическими проектами. Она стала фактически одной из основных причин дискредитации идеи стратегического планирования. Поэтому в двойной системе стратегический контроль (в рамках управления проектами) и система контроля операций разделены. В отличие от текущего, стратегический контроль основывается на неопределенных и туманных расчетах, а не на анализе конкретных результатов. Стратегический контроль включает предпринимательское решение. Поэтому роль контролера стратегии должен выполнять человек предпринимательского склада, который не только поддержит, но и сам примет участие в рискованном деле.
- *Особая система поощрения.* Стратегическая деятельность требует особой системы поощрения. Ниже приводятся характеристики системы вознаграждения:
 - Предпринимательский риск следует поощрять. Это, в частности, означает, что неудача отдельного проекта безоговорочно не влечет наказания. Напротив, наказания должны нести управляющие, чьи проекты постоянно терпят неудачи, это — признак отсутствия предпринимательского духа.
 - Предпринимательство может отчасти поощряться путем ускорения процедур утверждения проектов. Фирмы, поощряющие предпринимательство, создали специальные фонды, которыми могут свободно пользоваться предприниматели при условии, что расходы по проекту не превышают установленного лимита. Как только расходы приближаются к установленному лимиту средств, проект должен быть либо утвержден высшим руководством фирмы, либо аннулирован.
 - Предприниматели часто рискуют, потому что хотят получить дополнительную прибыль. Нет никаких оснований избегать такого стимула и в крупных фирмах. На некоторых фирмах изобретатели получают часть лицензионной платы за свои изобретения. Аналогичным образом предпринимателей можно сделать причастными к конечному успеху или провалу их проектов.
 - Как уже неоднократно указывалось, стратегическая деятельность может быть подавлена бюрократическими правилами финансовой деятельности. Некоторые фирмы разрешили этот конфликт путем создания стратегических групп «вольных стрелков», в которых бюрократия отсутствует и которые могут свободно решать стратегические задачи.
 - Наконец, для управляющих с предпринимательским складом ума, которые страдают от перегрузки текущими производственными задачами, занятие стратегической деятельностью может стать хорошим стимулятором.
- *Разделение бюджета.* Эффективным способом защиты стратегической работы является разделение бюджета на два: текущий и стратегический. Двойной бюджет даёт следующие преимущества:

Системный подход к реализации стратегии

- Средства выделяются целевым порядком для стратегической деятельности. Это защищает её от посягательств со стороны текущей производственно хозяйственной деятельности.
- Деление бюджета на два помогает сохранять баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки (гл. 2.3).
- Для оценки обоснованности капиталовложений по каждому виду деятельности полезно составить график и сравнивать кривые доходов по соответствующим бюджетам.
- *Двойная структура.* Действенным способом защиты стратегических проектов является разделение фирмы на две. Подразделения, имеющие стабильный доход и экономически выгодное положение, объединены под началом управляющего, отвечающего за текущую производственно хозяйственную деятельность, а хозяйственные подразделения, занятые развитием новых стратегических зон хозяйствования, — под началом управляющего стратегическим развитием. Оба подразделения фирмы подчиняются главной конторе. Помимо выделения конкретного управленческого потенциала под стратегическую деятельность, двойная структура имеет ещё одно серьёзное преимущество. Она позволяет компании образовать два независимых и самостоятельных руководящих органа, которые не вступают в конфликт между собой в процессе работы.
- Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности. Стратегическое поведение включает:
 - a. Обучение по проблемам стратегии наряду с управляющими более низких звеньев. На практике высшие управляющие зачастую неохотно «салятся за парту».
 - b. Участие в процессе стратегического планирования, которое включает определение диапазона задач для стратегических подразделений, разработку задач и целей корпорации, маневрирование портфелем, выделение стратегических ресурсов.
 - c. Оценку и обзор стратегий во время совещаний по планированию, передачу решений финансовых и текущих производственных задач соответствующим управляющим.
 - d. Во время производственных совещаний концентрацию внимания на реализации стратегических проектов.
 - e. Обсуждение всех проблем фирмы с позиций стратегической перспективы. Это не значит, что текущие производственные проблемы не обсуждаются вообще. Но эти обсуждения всегда связаны со стратегическими перспективами.
 - f. Одобрение предпринимательской и стратегической деятельности управляющих низшего звена.

1.2 КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- I. Создать «стартовую площадку».
 - 1. Провести стратегический диагноз.
 - 2. Разработать схему вероятного сопротивления.
 - 3. Мобилизовать управляющих на поддержку изменений.
 - 4. Выявить и мобилизовать таланты.
 - 5. Информировать отдельных лиц и группы.
 - 6. Выбрать подходящий метод.
 - 7. Организовать помощь высших консультантов.
- II. Планировать процесс изменений.
 - 1. Направить внутрифирменные процессы на решение стратегических проблем.

Системный подход к реализации стратегии

2. Планировать внедрение.
 3. Использовать модульную структуру.
 4. Предусмотреть принятие стратегических решений в конце каждого модуля.
- III. Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими.
1. Четко разделить ответственность.
 2. Финансировать внедрение изменений.
 3. Ставить перед управляющими стратегические задачи.
 4. Вознаграждать за успешную стратегическую работу.
- IV. Планировать внедрение.
1. Обучить отдельных лиц принятию стратегических решений и внедрению в начале каждого модуля.
 2. Привлечь управляющих и экспертов к принятию решений.
 3. Постоянно информировать всех заинтересованных лиц.
 4. Обеспечить управляющим возможность работать над проблемами, относящимися к их непосредственной деятельности.
 5. Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем управляющих.
- V. Управлять текущими производственными процессами.
1. Вести планирование и внедрение параллельно.
 2. Контролировать планирование и обеспечить его одобрение.
 3. Начинать внедрение как можно скорее.
- VI. Институционализировать новую стратегию.
1. Использовать основной план развития стратегии для управления ею.
 2. После внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы.
 3. Продолжать наращивать управленческий потенциал до тех пор, пока он не начнет эффективно работать на стратегию.
- VII. Осуществлять стратегическое реагирование.
1. Ввести двойную систему управления.
 2. Осуществлять стратегический контроль.
 3. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.
 4. Вести стратегический бюджет.
 5. Устанавливать двойную структуру.

1.3 ВЫВОДЫ ПОДРАЗДЕЛА

Основная направленность двойной системы управления – отделение стратегической от операционной составляющей, для чего стратегические проекты могут быть институционализированы на фирме с помощью ряда связанных между собой мер, которые все вместе защищают стратегическую работу от отвлечения на текущие производственные задачи.

Перечислим эти меры:

- Введение системы двойного управления, при которой управление и контроль за стратегическими проектами отделены от системы производственного контроля.
- Стратегический контроль над перспективой, а не над прошлой деятельностью.
- Вознаграждение за стратегическую деятельность должно принять форму поощрения предпринимательской деятельности и рискованных решений.
- Разделение фирмы на производственную группу, занятую оптимизацией прибыли, и группу стратегического развития, занятую разработкой новых видов бизнеса.
- Концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы.
- Вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих, которые будут нести ответственность за внедрение изменений. Информирование всех участников.

2 Интегрированная система менеджмента³

По мнению других авторов, одним из необходимых условий успешной реализации стратегии является использование некоего системного подхода к управлению, который должен установить связь между стратегией, планированием и производственной деятельностью. В своей книге, посвященной данной теме «Награда за блестящую реализацию стратегии» Р. Каплан и Д. Нортона дают общую схему и детальное описание этапов такой системы управления, назвав ее «**комплексная интегрированная система менеджмента**». Таким образом, стратегическое планирование и операционная деятельность в данной системе управления рассматриваются не как два разных направления деятельности предприятия, а как этапы одной системы, которые взаимосвязаны единими целями, показателями, ресурсами, потоками данных и информацией. Комплексная интегрированная система управления становится одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятия.

2.1 СТРУКТУРА СИСТЕМЫ

Что она из себя представляет?

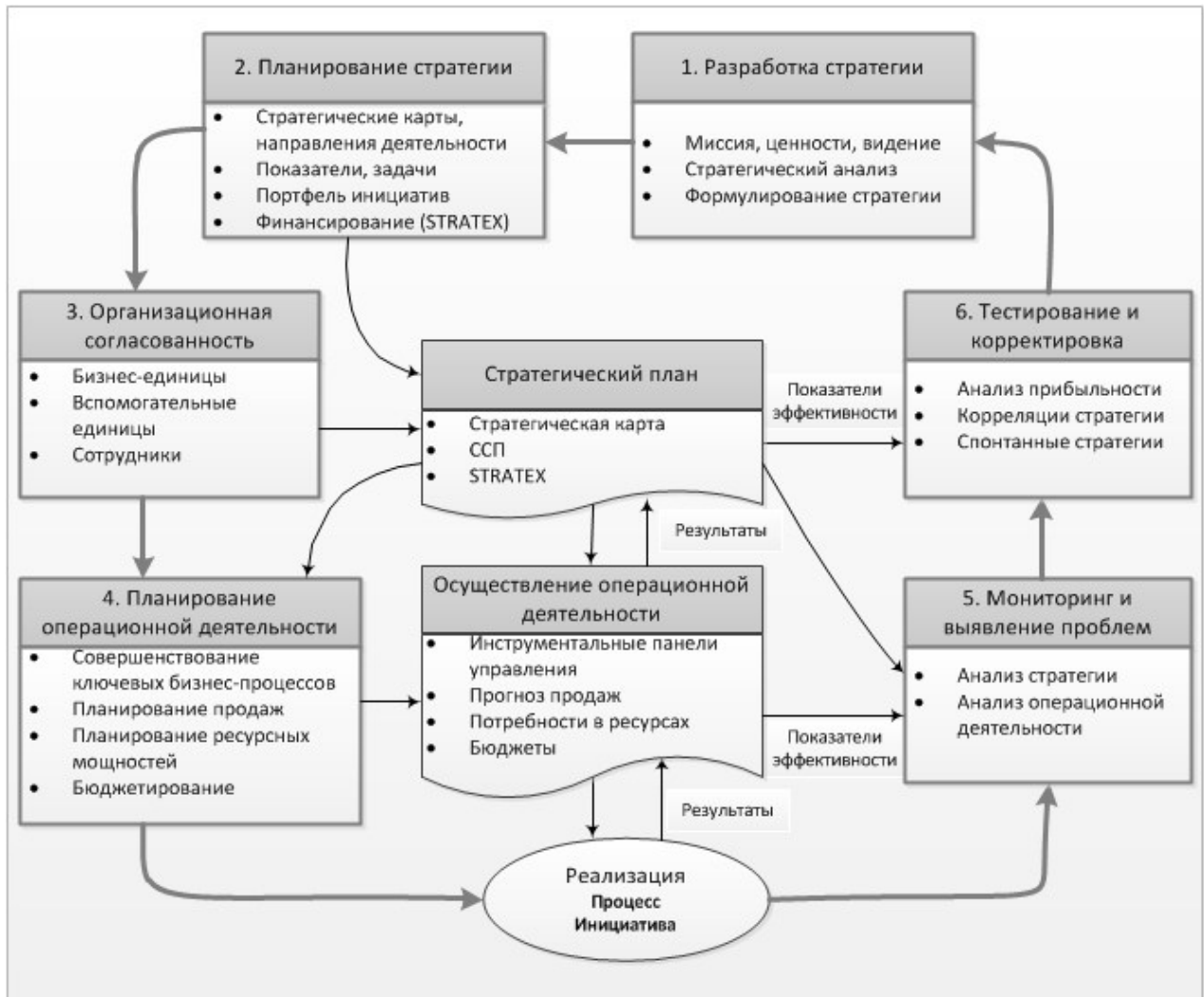


Рисунок 2.1 «Система менеджмента: взаимосвязь стратегии и производственной деятельности»

³ Раздел построен на материалах источника [2].

Системный подход к реализации стратегии

Система строится на базе 6 основных этапов: разработка стратегии, планирование стратегии, соответствие организации и выбранной стратегии, планирование операционной деятельностью, мониторинг и выявление проблем, тестирование и корректировка стратегии. Шесть процессов менеджмента составляют основу интегрированной и комплексной системы с *замкнутым циклом*, которая связывает стратегическое планирование с планированием производственной деятельности, выполнением планов, обратной связью и выявлением проблем. Система состоит из многих гибких частей и меняющихся взаимоотношений и требует синхронизации всех направлений деятельности и подразделений компании.

Коротко дадим описание этапов в таблице 2.1:

Таблица 2.1 Краткое описание этапов интегрированной системы управления⁴

Этап	Основные вопросы	Задачи и инструменты
Этап 1. Разработка стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1) Что представляет собой наш бизнес, и почему мы им занимаемся? 2) Каковы основные проблемы? 3) Как конкурировать наиболее эффективно? 	<ul style="list-style-type: none"> • Определить свои миссию, ценности и видение. • Сканирование бизнес-среды (PESTEL-анализ) • Сканирование конкурентной среды (SWOT-анализ) • Анализ ключевых проблем • Стратегические методологии
Этап 2. Планирование стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1) Как описать стратегию? 2) Как количественно охарактеризовать план? 3) Какие программы действий необходимы для реализации стратегических инициатив? 4) Как финансировать стратегические инициативы? 5) Кто возглавит реализацию стратегии? 	<ul style="list-style-type: none"> • Выбрать и систематизировать стратегические направления по целям (стратегические карты). • Определить показатели и задачи для каждой цели (система сбалансированных показателей). • Отобрать стратегические инициативы⁵ и составить портфель инициатив по каждой из целей. • Разработать стратегический бюджет (STRATEX) для финансирования стратегических инициатив. • Создать команды по направлениям деятельности (назначить владельцев каждого стратегического направления с приданием им соответствующих обязанностей, прав и ресурсов).
Этап 3. Соответствие организации и выбранной стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1) Как добиться согласованности действий всех организационных структур? 2) Как обеспечить соответствие 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать стратегический план для каждой бизнес-единицы (каскадировать стратегические карты до уровня бизнес-единиц с соответствующим вертикальным согласованием целей и показателей). • Разработать стратегический план для вспомогательных служб (стратегические карты, ССП). • Составить программу коммуникаций.

⁴ Используемые в таблице 2.1 сокращения: STRATEX (strategic expenditures) – стратегические расходы/стратегический бюджет, ССП – сбалансированная система показателей

⁵ Стратегические инициативы – это собрание независимых дополнительных проектов и программ с определенными сроками, осуществляемых вне рамок ежедневной деятельности предприятия, направленные на получение запланированных результатов и достижение поставленных стратегических целей.

Системный подход к реализации стратегии

Этап	Основные вопросы	Задачи и инструменты
	<p>вспомогательных подразделений с бизнес-единицами и корпоративной стратегией?</p> <p>3) Как мотивировать сотрудников на помощь в реализации стратегии?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать систему поощрений и материального стимулирования (в зависимости от выполнения поставленных целей). • Составить план развития компетенций сотрудников в соответствие со стратегией.
Этап 4. Планирование операционной деятельности	<p>1) Каких изменений в бизнес-процессах требует стратегия?</p> <p>2) Как увязать стратегию с оперативными планами и бюджетами?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определить список важнейших бизнес-процессов для осуществления стратегических целей по всем направлениям (ключевые бизнес-процессы). • Составить программы реинжиниринга ключевых бизнес-процессов. • Составить программу общего управления качеством. • Привести годовой операционный план в соответствие со стратегическими показателями, зафиксированными в ССП: • Составить прогноз продаж • Составить план производственных ресурсов (модель TDABC⁶) • Составить бюджеты операционных затрат (ОРЕХ) и капитальных вложений (САРЕХ) • Составить прогноз отчета по прибылям убыткам для каждого продукта, клиента, канала, региона
Этап 5. Мониторинг и выявление проблем	<p>1) Находится наша деятельность под контролем?</p> <p>2) Эффективно ли мы реализуем стратегию?</p>	<p>Проводить мониторинг производственных результатов, разграничив существующие и возникающие проблемы по тематике:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Совещания по анализу производственной деятельности • Совещания по анализу стратегии <p>Определить структуру, частоту, участников совещаний.</p>
Этап 6. Тестирование и корректировка стратегии	<p>1) Работает ли наша стратегия?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определить структуру, частоту, участников совещаний по тестированию и корректировке стратегии. • Подготовить текущие (актуальные) данные по PESTEL и SWOT анализу. • Анализ спонтанных стратегий⁷. • Разработать процедуры внесения корректировок в стратегию, стратегические карты, ССП.

Для того чтобы система работала целостно, а не фрагментарно, рекомендуется организовать новое структурное подразделение – отдел стратегического менеджмента (ОСМ).

⁶ Модель TDABC (time-driven activity-based costing) - расчет затрат по видам деятельности с учетом затрат рабочего времени. Модель позволяет перевести детализированный прогноз продаж в предварительную оценку производственных ресурсов, необходимых на прогнозируемый период

⁷ Спонтанные стратегии – инновационные предложения по стратегиям, возникшие вне рамок формального процесса планирования и анализа, который разрабатывается в направлении «сверху-вниз». Спонтанные стратегии обычно проходят по инициативе «снизу-вверх».

2.2 ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ОСМ интегрирует и координирует виды деятельности всех функциональных подразделений и бизнес-единиц, стараясь добиться соответствия стратегии и производства.

ОСМ исполняет множество ролей и несет многочисленные обязанности:

- Во-первых, как *архитектор* ОСМ применяет интегрированную модель управления для разработки и внедрения в корпоративную систему менеджмента недостающих стратегических и операционных управленческих процессов. Увязывает все необходимые процессы в замкнутый цикл.
- Во-вторых, выступает *руководителем* (владельцем) нескольких процессов стратегического и оперативного менеджмента, таких как разработка и планирование стратегии, координация совещаний руководителей высшего звена по анализу стратегии.
- В-третьих, ОСМ *интегрирует* многочисленные виды текущей деятельности: связь стратегии с планированием финансовых ресурсов и разработкой бюджетов; согласование планов и ресурсов важных вспомогательных служб; коммуникации между отделами и информирование сотрудников по стратегическим вопросам; менеджмент стратегических инициатив; связь с ключевыми производственными процессами; обмен передовым опытом.

Поскольку претворение стратегии в жизнь предполагает такие изменения, которые уполномочен осуществлять только высший исполнительный орган, то работа ОСМ будет максимально эффективной, если у него будет прямой доступ к высшему исполнительному органу (например, генеральному директору).

В состав отдела включаются: менеджеры из отделов планирования и финансов, руководившие проектами разработки ССП; сотрудники отделов управления качеством, человеческих ресурсов, информационных технологий.

Однако компетенции, которыми должны обладать эти люди, значительно важнее тех отделов, откуда они пришли. Среди самых существенных – отличное знание бизнеса, способность к концептуальному и стратегическому мышлению, великолепные коммуникационные качества, опыт управления проектами, инициативность, умение расставлять приоритеты, командный дух и авторитет у руководителей высшего звена. Все эти качества помогут эффективно проводить изменения, преодолевая сопротивление к преобразованиям.

2.3 ВЫВОДЫ ПОДРАЗДЕЛА

Многие строительные блоки эффективной реализации стратегии уже существуют. Разработаны средства создания стратегического видения и формулирования стратегии. Известны инструменты стратегического планирования, в том числе стратегические карты и система сбалансированных показателей. Данная модель объединяет и систематизирует имеющиеся инструменты, чтобы помочь компаниям на всех этапах реализации стратегии.

Кроме того, следует учредить новую бизнес-единицу, которая помогает создать интегрированную систему, организует ключевые процессы и координирует остальную работу с функциональными подразделениями. Эта служба называется отделом стратегического менеджмента.

Основой интегрированной системы управления является сбалансированная система показателей.

Заключение

Дадим краткое сравнение подходов, которые предлагают обе системы в решении основных задач стратегического управления:

Задачи	Двойная система управления	Интегрированная система менеджмента
1. Провести предварительный анализ среды	Стратегический диагноз и стратегическая сегментация	Этап 1. Разработка стратегии: <ul style="list-style-type: none"> Сканирование бизнес-среды Сканирование конкурентной среды Анализ ключевых проблем
2. Разделить стратегическое и операционное планирование	<ul style="list-style-type: none"> Планирование нововведений и руководство проектами Планирование операций и руководство операционной деятельностью 	Этап 2. Планирование стратегии Этап 4. Планирование операционной деятельности
3. Сбалансировать деятельность компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными жизненными циклами Балансирование позиций фирмы в различных фазах жизненных циклов Стратегическая гибкость Синергизм и внутренняя взаимосвязь 	Этап 2. Планирование стратегии: стратегические карты и сбалансированная система показателей. Этап 3. Соответствие стратегии и организации: <ul style="list-style-type: none"> Каскадировать стратегические карты до уровня бизнес-единиц с соответствующим вертикальным согласованием целей и показателей.
4. Разделить анализ и контроль над операционной деятельностью и стратегической	<ul style="list-style-type: none"> Контроль операций Стратегический контроль 	Этап 5. Мониторинг и анализ проблем: <ul style="list-style-type: none"> Совещания по анализу производственной деятельности Совещания по анализу стратегии
5. Разделить финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Текущий бюджет Стратегический бюджет 	Этап 4. Планирование операционной деятельности: Бюджеты (ОРЕХ, CAPEX) Этап 2. Планирование стратегии: Стратегический бюджет (STRATEX)
6. Вводить организационно-структурные изменения	Вплоть до разделения фирмы на 2: стратегическое направление и производственное	Этап 3. Соответствие стратегии и организации. <ul style="list-style-type: none"> Согласованность действия всех организационных структур Согласованность работы вспомогательных подразделений Создание отдела стратегического менеджмента
7. Информировать и вовлекать персонала	<ul style="list-style-type: none"> Обучение по проблемам стратегии наряду с управляющими более низких звеньев Превращение сопротивления в поддержку 	Этап 3. Соответствие организации и выбранной стратегии: <ul style="list-style-type: none"> план коммуникаций, постоянное информирование персонала о достижениях и проблемах
8. Поощрять стратегическую деятельность	Поощрять предпринимательский риск и стратегическую ориентированность культуры мышления	Этап 3. Соответствие организации и выбранной стратегии: <ul style="list-style-type: none"> Разработать систему поощрений и материального стимулирования (в

Системный подход к реализации стратегии

Задачи	Двойная система управления	Интегрированная система менеджмента
		зависимости от выполнения поставленных целей)
9. Обновлять стратегию	Институционализация новой стратегии	Этап 6. Тестирование и корректировка стратегии: <ul style="list-style-type: none"> • Анализ спонтанных стратегий • процедуры внесения корректировок в стратегию, стратегические карты, ССП.
10. Поставить во главе сильного лидера	Лидер – это руководитель с сочетанием всех архитипов одновременно: <ul style="list-style-type: none"> • Плановик с административным уклоном • Плановик-экстраполятор • Предприниматель • Государственный деятель • Созидатель системы 	Сильный лидер – это обязательное и достаточное условие для успеха внедрения системы стратегического управления

Несмотря на разницу в инструментах, можно проследить общность в перечне задач и подходов, таких как: раздельное планирование, раздельный контроль, раздельный бюджет, сбалансированность краткосрочных и долгосрочных целей, сильное лидерство, проектный подход к стратегическим инициативам и т.д.

Так как в 80-х годах прошлого века необходимо было еще доказывать необходимость стратегического планирования и управления, то система двойного управления И. Ансоффа не циклична и имеет тенденцию к явному превалированию стратегической составляющей над операционной. Она направлена на то, чтобы «поставить» предприятие на путь стратегического планирования.

Интегрированная система менеджмента – это продукт XXI века, когда над стратегическим планированием задумываются уже не только крупные и средние предприятия, но и объекты малого предпринимательства. Поэтому основная цель управления перемещается с «первичной» институционализации стратегических инициатив на поддержку постоянной направленности производственной деятельности на стратегические цели. В каком-то смысле можно сказать, что интегрированная система менеджмента – это дальнейшее продолжение системы двойного управления в жизненном цикле развития предприятия.

Обе эти системы могут быть применимы как по отдельности, так и в комбинации различных элементов, взятых из каждой. Главное, чтобы созданная стратегия внедрялась в жизнь предприятия не через спонтанные и разрозненные мероприятия, а путем определения взаимосвязанных целей и задач, тщательно спланированных программ и проектов для реализации этих задач, контроля над вносимыми в текущую деятельность изменениями, мониторинга достижения промежуточных целей и всех тех составляющих, которые и образуют понятие «системный подход».

Список литературы

1. И. Ансофф. Стратегическое управление // Москва; Экономика; 1989. – 358 с.
2. Р. Каплан, Д. Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества // М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.