

## *Барьеры на пути реализации стратегии*

Процесс Стратегического управления не заканчивается выбором стратегии. Необходимо перевести стратегические планы в плоскость стратегических действий и реализовать их. Даже самый технически совершенный стратегический план не позволит достичь поставленных целей, если он не будет реализован. Многие организации тратят время, деньги, значительные усилия на разработку стратегического плана, рассматривают средства и обстоятельства, при которых он должен быть реализован, однако, результата не достигают. Изменения в организации происходят не в процессе планирования, а в процессе реализации стратегии. Идеальный план, который никогда не сойдет с бумаги, стоит не больше чем бумага, на которой он напечатан. Как пишет Пол Нивен<sup>1</sup>, мировые гуру стратегического менеджмента имеют разные мнения по многим аспектам, однако согласны с одним: «выполнение стратегии более важно и более ценно, чем формулирование стратегии». Внедрение часто определяют, как «ахиллесову пяту» процесса стратегического управления<sup>2</sup>. Стратегии чаще всего терпят неудачу из-за неэффективного исполнения.

В работе<sup>3</sup> приводятся свидетельства, подтверждающие эти выводы:

- **66%** корпоративных стратегий никогда не реализуются;
- **95%** сотрудников не понимают стратегии организации;
- Только **63%** финансовых целей, предусмотренных стратегиями компаний, достигнуты;
- От **70 до 90%** организаций не осознают успех реализации стратегии;

Эти данные свидетельствуют о наличии ряда препятствий (барьеров) на пути осуществления стратегии. Как число, так и характер этих барьеров многими авторами трактуется по-разному. В РФ, благодаря распространенности книг по Сбалансированной системе показателей считается, что число таких барьеров четыре<sup>4,5</sup>. Среди них:

- донесение видения и стратегии до непосредственных исполнителей;
- отсутствие взаимосвязи между стратегическими целями организации и целями / задачами отдельных сотрудников;

---

<sup>1</sup> Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. Баланс Бизнес Букс. 2005 г. 336с.;

<sup>2</sup> Roney, C.W. (2004). Strategic Management Methodology, Praeger Publishers, 2004.

<sup>3</sup> Baroto M.B, Arvand N., Ahmad F.Sh. Effective Strategy Implementation, Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No. 1, March 2014.

<sup>4</sup> Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. Баланс Бизнес Букс. 2005 г. 336с.;

<sup>5</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. , Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, ЗАО «Олимп-Бизнес». Москва. 2003.

- распределение ресурсов, которое не имеет никакого отношения к стратегическим приоритетам;
- отсутствие обратной связи в процесс претворения стратегии в жизнь.

Бесспорно, все перечисленное заслуживает внимание и оказывает влияние при реализации стратегии. Следует подчеркнуть, что в процессе реализации стратегии каждая компания будет вынуждена преодолевать эти барьеры. Однако в реальности препятствий или барьеров, которые мешают процессу выполнения планов и серьезно мешают реализации стратегии значительно больше.

Обзор литературы<sup>6</sup> по моделям реализации стратегии демонстрирует наличие значительного числа описанных в литературе различных концептуальных и эмпирических моделей. Среди них имеются много общего, но есть и различия. Общее заключается в том, что почти во всех предлагаемых моделях признается влияние многочисленных факторов на процесс осуществления стратегии. Кроме того, модели предусматривают группировку различных факторов в более широкие категории и подчеркивается эффект взаимодействия этих факторов. Тем не менее, каждая модель включает большее или меньшее число факторов, более того, от модели к модели состав факторов меняется. Кроме того, авторы часто в своих исследованиях повторяют факторы или называют их разными именами имея ввиду одно и то же.

Пропуская длительную эволюцию взглядов на барьеры реализации и факторы, которые требуют согласования друг с другом в процессе реализации стратегии, остановимся на одной из наиболее полной и полезной для практического использования модели. Такой моделью является модель, предложенная г-ном Окумос (Okumus)<sup>7</sup>. Модель является обобщением многочисленных, ранее проведенных исследований и включает переменные факторы, определяющие процесс реализации стратегии. Модель представлена на рисунке.

---

<sup>6</sup> Siddique M.I., Shadbolt N. Strategic Implementation. Literature Review. Centre of Excellence in Farm Business Management, March, 2016. (<https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/12187>).

<sup>7</sup> Okumus F., Altinay L., Chathoth P., Strategic Management for Hospitality and Tourism, Elsevier Ltd. 2010. Fevzi Okumus A framework to implement strategies in organizations, Management Decision 41/9 [2003] 871-882

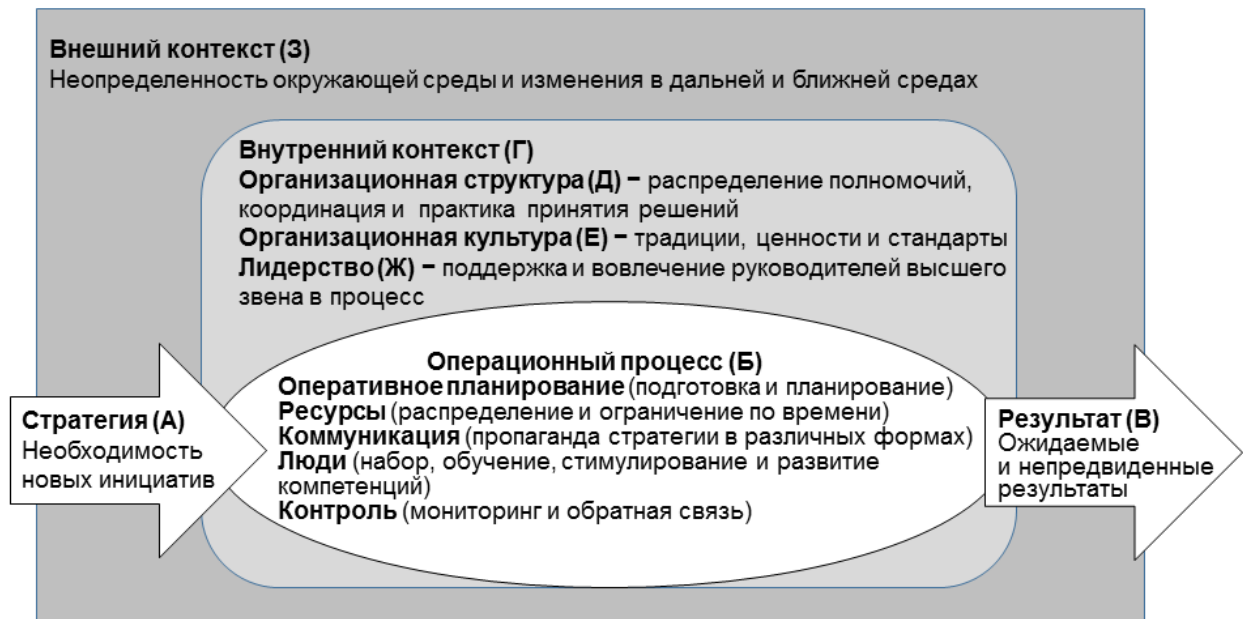


Рисунок 1 Модель переменных факторов, определяющих процесс реализации стратегии [Okumus]

Логика модели состоит в следующем: На входе организация имеет **Разработанную стратегию (А)**, которая предопределяет необходимость новых инициатив. Собственно реализация включает **Операционный процесс (Б)**. В рамках данного процесса осуществляется как планирование реализации стратегии, так и исполнение этих планов. В том числе это планирование и исполнение комплекса мероприятий, необходимых для реализации стратегии в части ресурсов, коммуникаций между участниками процесса, работы с человеческим капиталом и контроля за реализацией целей и планов. Конечным итогом этого процесса является запланированные и не запланированные результаты. На схеме так и указано - **Результат (В)**.

Однако **Операционный процесс (Б)** осуществляется в рамках конкретной организации, которая характеризуется **Внутренним контекстом (средой) (Г)**. Проблемы и несоответствия во внутренней среде влияют на процесс реализации и требуют новых инициатив. Под внутренним контекстом понимается прежде всего структура организации **(Д)**. Стратегия реализуется в определенной организационной структуре, которая характеризуется сложившейся практикой координации и принятия решений и может влиять на реализацию стратегии. Точно также традиции, ценности и стандарты, определяемые организационной культурой, могут влиять на реализацию стратегии **(Е)**. Вовлеченность высшего руководства в процесс реализации, проявление лидерства также относится к факторам, оказывающим влияние на реализацию стратегии **(Ж)**.

Кроме того, влияние на процесс реализации стратегии оказывает и внешняя среда организации **(Внешний контекст (З))**. Внешняя среда не статична, причем изменения

во внешней среде в ряде случаев происходят со скоростью, превышающей возможности организации по реагированию на эти изменения. Благодаря своей подвижности внешняя среда продолжает ставить новые задачи перед организацией тогда, когда стратегия уже разработана. Изменения во внешней среде происходят независимо от стадии стратегического управления организацией. Это вынуждает организацию внедрять новые инициативы не только на стадии разработки стратегии, но и на стадии ее реализации.

Предложенная модель отражает сложные рамки управления процессом реализации стратегии. По сути дела, это перечень барьеров, ограничивающих возможности успешной реализации стратегии. Далее приведем расширенные пояснения каждой группы факторов как потенциальных барьеров реализации стратегии.

## Разработанная стратегия (А).

Формулирование стратегии и стратегических инициатив часто рассматривается как процесс, который включает в себя поиск пути достижения целей организации. Допустим стратегия разработана, путь выбран. С учетом этого на этапе внедрения стратегии этот путь следует реализовать. Естественно, что качество стратегии, которая была разработана на стадии разработки, предопределяет будущую ее реализацию. Если стадия разработки не будет выполнена хорошо, то она будет отрицательно влиять на стадию реализации, потенциально становясь барьером к реализации.

Качественная (хорошая) стратегия должна быть разработана с учетом сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз в окружающей среде. В процессе разработки стратегии могут иметь место ошибки при выявлении внутренних и внешних факторов<sup>8</sup>. Если стратегия не будет учитывать реальные характеристики организации (сильные и слабые стороны), а также возможности и угрозы внешней среды, то ее реализация заведомо не будет успешной. Кроме того, качество разработанной стратегии проявляется в готовности учитывать будущие изменения внешней среды бизнеса.

Фактически, сформулированная стратегия является первым ключевым фактором, влияющим на реализацию стратегии, поскольку успешный путь реализации начинается еще на стадии разработки.

---

<sup>8</sup> F. Hansen and M. Smith, "Crisis in corporate America: The role of strategy," *Business Horizons*, vol. 9, 2003.

## Операционный процесс (Б)

В данном случае под операционным процессом подразумевается планирование реализации стратегии и собственно реализация. Комплекс действий по реализации стратегии связан с последовательностью действий, распределением ресурсов и планированием работы. Этот комплекс действий также включает в себя мониторинг этих мероприятий для обеспечения их успешного осуществления.

Важно отметить, что достаточно часто реализация стратегии, как и многое другое, натывается на разброд и шатания. Кто в лес, кто по дрова. Причина в отсутствии «стратегического консенсуса»<sup>9</sup>. Под стратегическим консенсусом понимается явление (состояние) при котором руководители высшего, среднего и операционного уровней действуют на основе общего понимания и приверженности и достигают успешного выполнения стратегий. Однако на практике наблюдается разноречие, который начинается с разделения формулирования стратегии и ее реализации на две разные области деятельности. Как правило, подразумевается, что высшее руководство несет ответственность за разработку стратегии. Нельзя отрицать, что высшее руководство играет жизненно важную роль в организации, однако, к реализации стратегии подключаются другие члены организации.

Топ-менеджеры часто жалуются, что их менеджеры среднего или операционного звена не имеют возможности успешно реализовать стратегии. Чаще всего причиной этого является не отсутствие способностей у менеджеров, скорее всего, это проблема различия в целях, воспринимаемых различными уровнями менеджеров (см. Стратегические приоритеты<sup>10</sup>). В связи с этим, уровень приверженности целям будет отличаться, что естественно вызывает разногласия в организации. Это создает ненужный барьер для процесса реализации стратегии.

**Оперативное планирование.** Процесс оперативного планирования направлен на перевод стратегических целей в оперативные действия. Оперативное планирование оказывает значительное влияние на распределение ресурсов, обмен информацией и обеспечение профессиональной подготовки и стимулов. Так как оперативные программы в основном краткосрочные, а стратегии имеют долгосрочный горизонт, то для определения того, будет ли стратегия правильно реализована и будет ли достигнута поставленная цель, необходимо определить соответствующие критерии и методы

---

<sup>9</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-konsensus-kak-neotemlemaya-chast-protsess-a-strategicheskogo-planirovaniya>

<sup>10</sup> <https://www.dekanblog.ru/strategicheskie-prioritety/>

контроля для оценки результатов операционной программы. В противном случае, мы не получим никаких результатов.

**Распределение ресурсов.** Наличие ресурсов, прежде всего знаний, навыков, умений персонала, финансов и времени, является важной частью реализации стратегии. Распределение ресурсов тесно связано с оперативным планированием и оказывает значительное влияние на коммуникацию, подготовку кадров и стимулирование, в конечном итоге на успешную реализацию стратегии. По сути, ресурсы представляют собой сильные стороны организации, которые фирмы могут использовать для оказания помощи в разработке и осуществлении стратегий. Поэтому надлежащее распределение ресурсов имеет важное значение для выживания и успеха организации. Примерами распределения ресурсов может быть процессы бюджетирования, обучения и развития персонала с целью повышения квалификации, а также распределение физических ресурсов, таких как помещения, оборудование и пр. В каждом из этих направлений деятельности могут скрываться подводные камни.

**Коммуникации.** Эффективность менеджера тесно связана со способностью организации обеспечивать постоянные и содержательные коммуникации. Способность организации общаться является мощным инструментом повышения уровня приверженности стратегиям организации на всех уровнях. Кроме того, общение с сотрудниками способствует обмену мнениями и предоставляет возможности для обратной связи. Коммуникация связана не только с межличностным общением, например, общение менеджера с персоналом, но и в целом с потоком информации в организации. Однако эффективные коммуникации внутри организаций требуют времени и усилий. Это то, что требует приверженности со стороны менеджеров. Отсутствие или недостаточные усилия по развитию коммуникаций может привести к недоразумениям или недостатку информации, что в конечном итоге скажется на результатах любых инициатив по реализации стратегии. Следует подчеркнуть, что коммуникации могут быть существенным препятствием для любых изменений в организации.

**Люди.** Не требует особых доказательств то, что управление людскими ресурсами в организации непосредственно связано с эффективностью деятельности. Не является исключением и деятельность по реализации стратегии. Если люди в организации не управляются эффективно, не имеют стимулов в работе они потенциально могут вызвать сбои в процессе реализации.

**Контроль.** Стратегический контроль в процессе реализации надо организовать на должном уровне, чтобы гарантировать соответствие результатов ожидаемым. На

практике, однако, контроль часто носит характер фиксации отклонения конечных результатов от планируемых, при этом у организации нет времени или способности отреагировать на результаты контроля. В таких случаях контроль становится серьезным барьером реализации стратегии. Целесообразно контроль осуществлять в текущем режиме, т.е. контролировать не результат, а ход его достижения.

## **Результат (последствия) Outcome (B)**

Результаты осуществления тех или иных инициативы следует увязывать с целью осуществляемой стратегии. Поэтому, если стратегический результат не соответствует цели осуществления, то, вероятно, организация не получит явного стратегического преимущества. С первого взгляда оценку реализации можно дать по достигнутым результатам. Однако использование результатов в качестве показателя успешности осуществления может оказаться нецелесообразным. Это объясняется тем, что после реализации стратегии оценка становится запаздывающей. В том смысле, что уже все произошло и ничего, кроме констатации факта успешности или не успешности сделать нельзя. Более полезным будет оценку процесса реализации проводить непосредственно в процессе реализации, а не после завершения процесса.

## **Внутренний контекст (Г)**

Как уже указывалось, проблемы и несоответствия в организации влияют на процесс реализации и могут служить барьерами, препятствующие этому процессу. К ним относятся: организационная структура, культура и проявление лидерства.

**Организационная структура (Д)** является важной переменной, которую руководство должно адаптировать, чтобы привести организацию к достижению желаемых целей и задач. По Чандлеру (1962) «стратегия определяет структуру», это означает, что реализация новой стратегии в рамках организации может требовать изменение организационной структуры для успешной реализации стратегии. Таким образом, структура организации может потенциально повлиять на успех процесса реализации.

**Организационная Культура (Е).** Организационная культура не является «жесткой» характеристикой организации, она «живет» и изменяется, но не всегда так, как требуется организации для реализации своей стратегии. Организации, которые способны понять свою культуру и привести ее в соответствии со своей стратегии, обычно работают более успешно, чем те, чья стратегия и культура не согласованы. Поэтому не исключено, что организационная культура может стать препятствием для процесса реализации стратегии. Культура имеет положительное влияние (контролирует поведение, поощряет



стабильность, обеспечивает источник идентичности) и негативное (препятствует изменениям и улучшениям, препятствует разнообразию, препятствует межведомственному и межорганизационному сотрудничеству). В связи с этим культура может быть значительным барьером при реализации инновационных для компании стратегий.

**Лидерство (Ж).** Фактическая поддержка и участие генерального директора в руководстве стратегических инициатив имеет решающее значение для управления процессом реализации, а также для изменения внутреннего контекста и создания условий восприятия изменений. Однако не маловажным является и структура власти в организации, а также проявление лидерства на более низких уровнях иерархии. Если организационные ценности и властная структура не соответствует стратегии, то реализация провалится.

### Внешний контекст (З)

Изменения в окружающей среде часто является причиной необходимости изменений в организациях. Поэтому организациям необходимо оценивать пригодность их стратегий для осуществления в тех случаях, когда произошли изменения в окружающей среде. Организации должны быть осведомлены о том, что происходит вокруг них, чтобы понимать изменения и применять стратегии, необходимые для сохранения конкурентоспособности. Важность окружающей среды как для разработки, так и для реализации стратегии организации, заключается в том, что изменения внешней среды может изменить расклад сил. Поэтому, если имеют место быть значительные изменения в окружающей среде, организация должна реагировать на эти изменения. В противном случае, стратегии, которые она планировала реализовать, больше не будут жизнеспособными. Только это обстоятельство само по себе делает неопределенность внешней среды возможным препятствием для реализации стратегии.

### Выводы

Приведенная модель порождает мысль о том, что барьеры реализации стратегии находятся везде. В одной из публикаций<sup>11</sup> реализацию стратегии сравнивают с движением по минному полю. Использование этой метафоры подчеркивает важность и потенциальную опасность процесса внедрения стратегии для руководителей. Процесс внедрения является неотъемлемой частью успеха организаций. Поэтому способность

---

<sup>11</sup> Tan, Yii T. Barriers to strategy implementation: a case study of Air New Zealand. Магистерская диссертация. Оклендский технологический университет 2007. <http://hdl.handle.net/10292/192>



менеджера ориентироваться и управлять движением по «минному полю» имеет жизненно важное значение для предотвращения «смертельных случаев» для организации.

Знание опасностей (возможностей) реализации стратегии необходимо, но недостаточно. Остается вопрос, как это учитывать? Если тема Вас заинтересовала и этот вопрос представляет для вас практический интерес, то приглашаю на бесплатный вебинар «Дорожная карта реализации стратегии».

Кликайте на пиктограммы, пишите в комментариях.