

Л.Ю. Маранчак, магистрант

Донецкий национальный технический университет,
г. Донецк

Е.А. Шумаева, к.гос.упр., доцент

Донецкий национальный технический университет,
г. Донецк

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В данной статье исследованы подходы к управлению стратегическими изменениями, особенности процессов разработки и реализации стратегических изменений, представлена программа реализации стратегических изменений в организации.

Ключевые слова: стратегические изменения, ступенчатое изменение, стратегический менеджмент, управление стратегическими изменениями.

Summary. This article investigates approaches to the management of strategic change, particularly processes for the development and implementation of strategic changes, the program of realization of strategic changes in the organization.

Keywords: strategic change, step change, strategic management, management of strategic change.

Постановка проблемы. Актуальность изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют долгосрочную перспективу развития рынка. Понимание особенностей типов организационных культур, позволяет увидеть и осознать через какие, символы, ритуалы, способы осуществляется деятельность людей, каков язык, нормы, что приемлемо, а что отвергается.

Стратегическое развитие организации рассматривается в большей степени как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях, что и является актуальным в нынешнее время. Фундаментальные стратегические изменения в жизни организации относительно редки, в то время как ступенчатое изменение (которое может по своей сути быть стратегическим) является процессом, который возникает гораздо чаще. Как правило, стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен и требуют эффективного управления.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Вопросом управления изменениями в стратегии организации занимаются такие авторы, как: И. Ансоффа, Э. Шейн, А. Мейер, С. А. Попов, О.В.Захарова, Е.А. Шумаева, и др.

Целью статьи является исследования особенностей процесса реализации стратегии, разработка программы реализации стратегических изменений.

Основные результаты исследования. Стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии, при этом являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом. Под стратегическим изменением следует понимать определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественно и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования [1].

Постепенное или ступенчатое изменение – это серия текущих, устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и, обычно, влияют только на отдельные части системы организации в конкретной точке в данное время. С другой стороны, фундаментальное, революционное изменение является гораздо более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации. А. Мейер [2].

В реальной практике бизнеса существует множество примеров долгого и вполне удачного функционирования различных бизнесов в соответствии с одной и той же стратегией, т.е. по существу без каких-либо значимых изменений. Подобные бизнес-ситуации характеризуются двумя основными моментами. Во-первых, стабильность бизнеса означает выбор эффективной стратегии. Во-вторых, хотя такие ситуации представляют собой объект стратегического управления, они не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Современные стратегии, основываются на регулярном учете условий, в которых работает определенное предприятие, на осознании задач, стоящих перед ним, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые, в свою очередь, обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и экономические результаты, удовлетворяющие требованиям. Стратегия позволяет понять, каким способом, с помощью каких действий организация может достичь своих целей в условиях постоянно меняющегося окружения. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна, поэтому и особенности разработки стратегии для каждой организации свои.

Задача реализации стратегии заключается в обеспечении создания стратегического потенциала успеха с одной стороны, и превращение его в стратегические факторы успеха - с другой. Создание и сохранение

потенциала успеха тесно связано с концепцией организационного обучения, на динамичных рынках способность к более быстрому развитию, чем у конкурентов, обучение рассматривается как единственный источник устойчивых конкурентных преимуществ. Преобразование стратегического потенциала в стратегические факторы успеха - задача стратегии организации.

Реализация выбранной стратегии предусматривает деятельность руководства, направленную на модернизацию, в случае необходимости, системы управления, приведение ее в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также подготовку персонала. Иными словами, стратегия формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отследить внешние воздействия на организацию.

Между разработкой и реализацией стратегии имеют место существенные различия, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Особенности процесса разработки и реализации стратегии

Разработка	Реализация
1.Связана с рыночно – предпринимательской деятельностью. 2. Зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции.	1.Проходит через управление людьми и деловыми процессами. 2.Определяется лидерством, мотивацией, организационными изменениями.

Процесс реализации стратегии отличается от процесса традиционного выполнения долгосрочного плана. В процессе реализации стратегии необходимо решить ряд основных управленческих задач:

- создание организационной структуры, способной содействовать успешному выполнению стратегии;
- пересмотр бюджетов;
- введение поддерживающих систем (новые политики и процедуры, помогающие разработать и управлять процессом смены старого курса развития на новый (например, ряд ограничений на независимые действия, чтобы направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия); стандартизация процедур по дивизионам);
- увязывание системы мотивации с выполнением стратегии;
- создание организационной культуры, поддерживающей стратегию;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства).

Для успешной реализации стратегии, включающей внутреннее руководство, управление процессом и реализацию стратегических изменений, необходим стратегический подход. В частности, консалтинговая фирма ADL, основываясь на управленческом стиле лидера или команды топ-менеджеров организации, выделяет пять подходов, представленные в таблице 2 [3].

Таблица 2

Подходы к управлению реализацией стратегических изменений.

№ п/п	Подходы	Главный стратегический вопрос для лидера	Ключевая функция менеджера организации
1	2	3	4
1	Авторитарный	Как сформулировать стратегию организации?	Стратегическое планирование
2	Контролирующий	Как проследить за успешной реализацией стратегии?	Контроль за реализацией стратегии
3	Партнерский	Как повысить ответственность менеджеров за реализацию стратегии?	Координация
4	Социо-культурный	Как вовлечь в процесс реализации стратегии персонал организации?	Обучение персонала
5	Чемпионский	Как мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса?	Постановка стартовых условий и арбитраж победителей

В зависимости от конкретной бизнес-ситуации можно выбрать один из пяти типовых подходов, который позволит определить стиль лидера или команды топ-менеджеров организации. Для профессиональной деятельности в системе современного стратегического менеджмента необходимо управление реализацией стратегии.

Для реализации стратегии необходима конкретизация общих стратегических положений инновационной деятельности организации, т.е. разработка направлений и программ мероприятий по достижению конкретных целей, предусмотренных в управлении стратегическими изменениями (таблица 3).

Таблица 3

Программа реализации стратегических изменений

№ п/п	Мероприятие	План действий
1	1	2
1	Планирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение ключевых целей стратегических изменений; 2. Анализ социальной среды, в которой ведет деятельность предприятие; 3. Выбор эффективности стратегии; 4. Реализация положений стратегии; 5. Проведение оценки результатов решения поставленных задач;

Продолжение таблицы 3

1	2	3
2	Организация	1. Проведение стратегической диагностики; 2. Разработка схемы вероятного сопротивления персонала; 3. Выбор подходящих методов реализации изменений; 4. Мобилизация менеджеров на поддержку изменений; 5. Обеспечение необходимого информирования и обучения персонала; 6. Выявление и мобилизация талантов персонала на реализацию изменений; 7. Привлечение консультантов;
3	Мотивация	1. Создание в организации благоприятной атмосферы для проведения стратегических изменений; 2. Адаптация корпоративной культуры организации под стратегические изменения; 3. Целенаправленное повышение потенциала персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии; 4. Осуществление целевого вознаграждения за эффективную стратегическую деятельность;
4	Контроль	1. Введение двойной органичной системы управления (тактической и стратегической деятельности организации); 2. Проведение целевого контроля по стратегическим изменениям; 3. Ведение стратегического бюджета;
5	Координация	1. Разделение ответственности между менеджерами организации; 2. Обеспечение целевого финансирования изменений; 3. Постановка перед менеджерами конкретных тактических задач по осуществлению стратегических изменений;

Изменения, направленные на улучшение качества, будут невозможны в организации, если отсутствуют:

- потребность в улучшении;
- осознание необходимости улучшений;
- понимание выгод и ценностей, получаемых в результате улучшений;
- возможности для реализации улучшений;
- информация и не выработаны формы общения по вопросам улучшения;

-вовлеченность сотрудников и служащих в деятельность по улучшению существующего положения дел;

Выводы. Таким образом, успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако, успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию. Стратегические изменения организации, адекватные изменениям ее внешней конкурентной среды – это объективная необходимость.

Список литературы

1. Бойко А. А., Бельюкова К. И. Особенности разработки стратегии и развития предприятий малого бизнеса // Экономика и экономические науки .
2. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина. - М.: Изд-во «Стандарты и качество», 2008. - 192 с.
3. Шумаева Е.А., Захарова О.В. Современные аспекты управления организационными изменениями // Друкеровский вестник. – 2015. – №3. – С. 26-35.

Материалы научно–практической конференции «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами» – Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 103-107