|  |
| --- |
| **УДК 338.24** |
| УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ |
|  |  |
|  | Е.А. Шумаева, *к. гос.упр, доцент,*Л.Ю. Маранчак*Донецкий национальный технический университет**г. Донецк, Донецкая Народная Республика*  |

*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, обусловливают 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 табл. 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].

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.

Таблица 2

Подходы к управлению реализацией стратегических изменений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No п/п | Подходы  | Главный стратегический вопрос для лидера | Ключевая функция менеджера организации |
| 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  |

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 (табл. 3).

Таблица 3

Программа реализации стратегических изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No п/п | Мероприятие | План действий |
| 1 | 1 | 2 |
| 1 | Планирование | 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 зада;
 |
| 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., Белюкова 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. |