

УДК 658

***ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ***

Лебедева А.М.,

Студент

ЮФУ

г.Ростов-на-Дону, Россия

Камышова С.Г.,

студент

ЮФУ

г.Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация

Данная статья посвящена актуальной проблеме на сегодняшний день, процессу управления стратегическими изменениями. В настоящее время экономика как в нашей стране, так и в других странах нестабильна и изменчива, поэтому каждая организация должна эффективно управлять стратегическими изменениями, которые могут не только принести пользу компании, но также и вред.

Ключевые слова: стратегия, изменения, перестройка предприятия, умеренные преобразования, управление.

MANAGEMENT PROCESS OF STRATEGY CHANGES

Lebedeva A.M.

student

SFU,

Russia, Rostov-on-Don

Kamyshova S.G.

student

SFU,

Annotation

This article is devoted to the strategic change management process which is very relevant problem today. Nowadays, Russian economy and economies of other countries are unstable and changeable, that is why every company needs to manage strategic changes effectively, because strategic changes can bring both benefit to the business and harm.

Keywords: strategy, changes, restructuring of a company, moderate conversions, management.

Двадцать первый век богат на различные открытия и это ни для кого ни секрет! Кажется, нет такой области, которая бы за последнюю пару-тройку десятилетий не потерпела смены парадигм, или хотя бы явных изменений в основополагающих теориях в связи с разнообразными технологическими прорывами. Мир меняется, и нам приходится меняться вслед за ним, причем меняться и подстраиваться под изменения внешней среды приходится не только отдельным индивидам, но и группам людей, различным организациям, обществу в целом, во всех его проявлениях. И если отдельный человек, как правило, среагирует на изменение среды довольно быстро, то с организациями дело обстоит совсем по-другому. Но так или иначе, мы не можем отрицать, что с приходом изменений, которые порождает прогресс, меняется вся внешняя среда, в которой мы все находимся, и, разумеется, чем быстрее и качественнее наша реакция на изменения внешней среды, тем эффективнее мы сможем вести свою деятельность в будущем. Успешное управление организацией сегодня требует учитывать внешние изменения, выделять более значимые из них, правильно и адекватно реагировать, извлекая наибольшую возможную коммерческую пользу из них. С научной точки зрения такая деятельность менеджеров высшего звена называется процессом управления

стратегическими изменениями компании, и этому процессу, его развитию и совершенствованию в наше время уделяется огромное внимание.

Для начала хотелось бы разобраться, что же такое стратегическое изменение. Традиционно стратегическое изменение-это нечастое, однократное, а иногда и крупномасштабное изменение. Но в последнее время стратегическое развитие организации принято рассматривать как более непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение влечет за собой другие изменения. [2]

Конечно, большие стратегические изменения в организации встречаются редко, да и их частое появление может отрицательно сказаться на деятельности предприятия. А вот ступенчатые изменения встречаются намного чаще, и, как правило, оказывают положительное влияние. Наиболее типично то, что стратегия возникает за счет постепенных/ступенчатых перемен. Хотелось бы отметить, что выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Первая задача: установление приоритетности задач относительно административных для наиболее эффективной их реализации. Вторая задача: оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Данное соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, нормы и правила поведения, система мотивации, квалификация работников и т.п. Третья задача: выбор подхода к управлению и стиля лидерства для осуществления стратегии. Следовательно, все эти три задачи решаются посредством каких-либо изменений, которые и составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Но важно отметить, что изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько предприятие

готово к эффективному осуществлению стратегии. Выделяют следующие типы стратегических изменений:

1. Перестройка предприятия. Это фундаментальные изменения, которые затрагивают не только миссию компании, но и ее организационную культуру. При данном стратегическом изменении предприятие может менять как свою отрасль, так и продукт, и даже место на рынке. В данном случае могут возникать большие трудности с выполнением стратегии. Это связано с тем, что поскольку изменения происходят как в технологической области, так и в сфере трудовых ресурсов.

2. Радикальное преобразование предприятия. Оно проводится на стадии выполнения стратегии. В данном случае предприятие не меняет отрасли, но в ней могут происходить различные изменения. Они могут быть вызваны слиянием с другой компанией. Соответственно это требует внутриорганизационных изменений, а также могут появляться новые продукты и услуги, осваиваться новые рынки.

3. Умеренное преобразование предприятия. Оно, как правило, осуществляется в том случае, если организация решает выйти на рынок с новым продуктом с целью завоевания нового сегмента, новых потребителей. Для этого необходима хорошая рекламная кампания. Данные изменения могут затрагивать производственный процесс и маркетинг.

4. Обычные изменения, как правило, связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере для продвижения и поддержания спроса на уже существующий товар. Эти изменения не являются существенными, поэтому они не затрагивают деятельность всего предприятия. [4]

Также хотелось бы отметить, что все перечисленные типы стратегических изменений затрагивают как организационную структуру, так и организационную культуру в той или иной степени.

Для начала рассмотрим влияние стратегических изменений на организационную структуру. Она у каждого предприятия имеет свои характерные особенности. Это, и мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, и политика назначения на должность и повышения по службе, и распределение заданий между подразделениями, и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если данная структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то это означает, что компании необходимо решить, выполнима ли стратегия и какие изменения следует предпринять в организационной структуре, а также какие кадровые перемещения желательно нужно, чтобы стратегия осуществлялась как можно успешнее:

1. Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
2. Может быть следует объединить отдельные виды деятельности в группы?
3. Выбрать наилучший способ принятия решений: централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?

Хотелось бы отметить то, что стратегические изменения в организационной структуре позволяют:

-реализовать выбранную стратегию, которая в долгосрочном периоде будет способствовать эффективной деятельности;

-создать современную организационную структуру, адекватно и быстро реагирующую на изменения в окружающей среде;

-освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением;

-повысить оперативность принимаемых решений;

-вовлечь в творческую деятельность широкий круг работников организации, способных своей деятельностью повысить её конкурентоспособность.

Теперь рассмотрим влияние стратегических изменений на организационную культуру, которая сформирована на протяжении всей истории предприятия. Это совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды, а также это формирование внутренней среды, норм, правил и ценностей, а также отношений между работниками. Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливая, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Можно выделить пять основных факторов, которые определяют как формирование организационной культуры, так и ее применение:

-ценности и убеждения высшего руководства;

-реакция руководства на критические ситуации;

-отношение к работе и стиль поведения руководителей;

-критериальная база поощрения сотрудников;

-критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования специальных приемов, которые позволяют добиться значительного успеха при изменении культуры организации. На стадии

выполнения стратегии главный упор делается на то, чтобы выбранная стратегия соответствовала выбранной стратегией.

Стратегические изменения в организационной культуре позволяют:

-сформулировать новые нормы и правила поведения работников как внутри организации, так и за её пределами;

-сформулировать новую философию организации;

-сформулировать новые ценности, которым принято следовать п руководству при принятии управленческих решений и большинству работников при их исполнении;

-скоординировать ожидания и цели каждого работника организации и различных групп. [3]

Для того, чтобы управлять стратегическими изменениями, можно использовать следующий алгоритм действий, который, по мнению Коттера и Шлезингера, сможет облегчить процесс внедрения стратегических изменений:

1. Анализ текущей ситуации.

На данном этапе следует определить возможные причины проблем, которые вызывают изменения, а также определить временной промежуток, за который следует разрешить данные проблемы. Необходимо также выявить пути использования возможностей и затем определить все необходимые изменения и установить их результаты.

2. Анализ факторов ситуации

Данный этап сосредоточивается на заданных и заданных факторах.

Под заданными факторами принято понимать факторы, которые связаны с данным конкретным изменением.

Они включают:

-набор соответствующих данных, необходимых для разработки и внедрения изменения;

-темпы, с которыми должно вводиться изменение;

-ресурсы, имеющиеся для проведения изменения;

-размер обязательств, необходимых для того, чтобы изменения были приняты и внедрены;

-формирование мнения о вероятных реакциях на данное конкретное изменение.

Незаданные факторы-это те, которые не связаны с данным конкретным изменением, а являются относительно постоянными во времени. Такие факторы включают:

-существующие нормы относительно обязательств;

-отношение изменяемого фактора к цели изменения;

-стиль руководства лица, проводящего изменение.

3. Выбор стратегии изменения.

Решение о стратегии должно согласовываться с выводами, полученными в результате анализа факторов и текущей ситуации.

4. Контроль за реализацией.

Помогает быстро выявить неожиданные проблемы и реагировать на них. Также позволяет оценить успешность или неудачу изменения стратегии и извлечь уроки для использования в будущих программах изменения.

5. Внедрение.

И наконец, внедрение является, пожалуй, наиболее фундаментальным компонентом стратегического управления, и поэтому каждый шаг в

формировании стратегии, оценке и выборе должен осуществляться с полным учетом потребностей реализации. [1]

Теперь хотелось бы перейти к практической части и посмотреть, как справлялись известные компании со стратегическими изменениями.

И первая организация, о которой нам хотелось бы упомянуть, это американская корпорация Boeing. В 1916 году Боинг основал компанию, куда инвестировал 100 тысяч долларов. Первое время новое дело приносило одни убытки, но бизнесмен не отчаивался. И в 1917-м получил крупный заказ на 56 самолетов от армии США. Строить первые деревянные аэропланы Боингу помогали знания, полученные в Йельском университете, и участие в лесозаготовительном бизнесе, доставшемся в наследство от отца. Конец Первой мировой принес новые заботы: лишившись заказов от военных, компания оказалась на грани финансового краха, пришлось спешно перестраивать производство. И кто бы мог подумать, что такая крупная компания начала производить мебель и продавать ее, чтобы хоть как-то пережить кризис. Но вопреки всем трудностям, компания продолжила выпуск боевых самолетов, и во время Второй мировой войны с конвейера сошло огромное число бомбардировщиков. Сейчас же данная корпорация является одной из крупнейших. В корпорации 170 тысяч сотрудников. Выручка за 2015 год составила более 96 миллиардов долларов, прибыль — 5,2 миллиарда. [6]

Данный пример показывает, как компания под воздействием факторов внешней среды меняет свою стратегию, перестраивает свое производство, и благодаря этому не уходит с рынка.

Но не всегда стратегические изменения несут в себе коренные преобразования в компании. Это также умеренные и незначительные преобразования предприятия, которые могут быть связаны, как с выходом на рынок с новым продуктом, так и с проведением преобразований в маркетинговой или финансовой сфере.

Так хотелось бы отметить Kodak Company, американскую компанию, которая является производителем фотоматериалов, оборудования, расходных материалов и программного обеспечения для офсетной, цифровой и функциональной печати. Основана Джорджем Истменом в 1881 году. Штаб-квартира в городе Рочестер, штат Нью-Йорк (США). Ни так давно она анонсировала в своем блоге создание блокчейн-платформы KODAKOne и проведение первичного размещения монет (ICO) KODAKCoin в сотрудничестве с Wenn Digital. Ни для кого ни секрет, что ICO и криптовалюта в последнее время являются одними из обсуждаемых тем. Многие крупные компании поддаются последним веяниям моды и хотят быть причастны к данным процессам для того, чтобы выйти на новый уровень благодаря последним технологиям, но не всегда это оказывается оправдано. А компания Kodak является успешным примером проведения ICO. KODAKCoin должна будет «предоставить фотографам и организациям эффективный контроль в сфере управления правами на изображения». В KODAK уверены, что на новой платформе не только профессиональные фотографы, но и любители смогут безопасно продавать свои работы: «Используя технологию блокчейн, платформа KODAKOne позволит создать зашифрованный цифровой реестр прав собственности для фотографов, чтобы регистрировать как новые, так и архивные работы и затем лицензировать их». После заявления компании цена ее акций (NYSE: KODK) выросла в два раза. [5]

Данный пример незначительного стратегического изменения показывает, как развитие дополнительной деятельности компании, а именно проведение ICO, позволяет не только увеличить прибыль организации, повысить ее рейтинг, но и выйти на новый технологический уровень.

Хотелось бы подвести итог. На наш взгляд, стратегические изменения являются неотъемлемой частью каждой организации, так как в современном мире происходят постоянные изменения, которые так или иначе оказывают влияние на компанию. Коренные преобразования, конечно, не всегда

оказывают положительное влияние, а вот умеренные и незначительные изменения, как правило, являются большим плюсом для компаний.

Библиографический список:

1. Интернет портал [Электронный ресурс]. - URL: <http://projects.iq.harvard.edu> Kotter, J P & Schlesinger, L A (1979), Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, March/April
2. Интернет портал «Управление стратегическими изменениями» [Электронный ресурс]. - URL: <http://ecsocman.hse.ru>
3. Интернет портал [Электронный ресурс]. - URL: <http://econom-lib.ru>
4. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»), с.297
5. Интернет-портал ICO и криптовалюта [Электронный ресурс]. - URL: <https://ru.insider.pro/>
6. Интернет-портал [Электронный ресурс]. - URL: <https://lenta.ru>