РАЗДЕЛ X. ЭКОНОМИКА

Кирьянова В.А., Седова И.Н., Руссков В.В.

Дефиниция стратегии организационных изменений и этапы ее формирования

Новомосковский институт (филиал) РХТУ им. Д.И. Менделеева
(Россия, Новомосковск)

doi: 10.18411/trnio-09-2021-22

Аннотация

В данной статье исследованы аргументы по возрастанию значимости формирования стратегии организационного развития экономического субъекта. Дано авторское определение понятие «стратегия». Представлены основные факторы, определяющие стратегию организационных изменений. Определены основные сильные стороны экономического субъекта для успешной реализации организационной стратегии.

Ключевые слова: базовая стратегия, стратегия организационных изменений, целеполагание, оптимальная организационная структура управления, разработка и реализация управленческих решений.

Abstract

This article examines the arguments on the increasing importance of the formation of a strategy for the organizational development of an economic entity. The author's definition of the concept "strategy" is given. The main factors that determine the strategy of organizational changes are presented. The main strengths of the economic subject for the successful implementation of the organizational strategy are determined.

Keywords: basic strategy, strategy of organizational changes, goal setting, optimal organizational structure of management, development and implementation of management decisions.

Введение. В управленческих науках понятие «стратегия» в общем виде определяется как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Если же рассмотреть ее с позиции только подсистемы управления организации, то это набор правил, которых следует придерживаться при принятии управленческих решений, чтобы реализовать миссию и достигнуть целей развития организации [1, С. 26].

Значение стратегии, позволяющей экономическому субъекту (предприятию, организации, учреждению) выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе всегда было велико. Но оно резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, возникновение новых запросов со стороны потребителя и изменение его рыночной позиции, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, повышение роли кадровых ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значимости формирования стратегии развития экономического субъекта.

Целью исследования является разработка стратегии повышения конкурентоспособности экономического субъекта с помощью организационных изменений (организационной стратегии).

Материалы и методы исследования.

Как показывает анализ научных источников в области стратегического управления, в понятие стратегии организационных изменений вкладывается порой разноречивый смысл. Поэтому мы сделали попытку придать данному определению более конкретное содержание.

Стратегия организационных изменений (организационная стратегия) – это один из главных инструментов увеличения степени управляемости открытой социо-технической системой (организацией, предприятием). Она определяет принципы, с помощью которых высший менеджмент экономического субъекта организует деятельность и управляет ею.

По нашему мнению, основная задача организационной стратегии состоит в выработке корпоративных целей, направленных на рост эффективности экономического субъекта, непротиворечивости их между собой, выявления приоритетности целей, интеграция их в единую программу развития системы управления экономическим субъектом.

Формирование каждой организационной стратегии начинается с исследования факторов окружающей среды, в которых функционирует хозяйствующий субъект.

Анализ научных источников позволяет утверждать, что нет единого подхода у теоретиков и практиков в области стратегического менеджмента относительно понятия «стратегия организационных изменений». Поэтому рассмотрев различные определения, мы сделали попытку сформулировать данное понятие [2, 3].

Под стратегией организационных изменений (организационная стратегия) мы подразумеваем выработку правил и приёмов организационных преобразований, направленных на повышение конкурентоспособности экономического субъекта.

Содержание данной стратегии включает в себя разработку и реализацию управленческих решений по двум направлениям.

1. Формирование организационной структуры, соответствующей стратегическим планам экономического субъекта. Кроме того, такая структура должна обеспечить ей эффективность взаимодействия с макро- и микросредой, а также достижение долгосрочных целей. Структура организации не является константой. Она должна преобразовываться в соответствии с изменениями внешней среды. Совершенно справедливо распространено мнение, что любое развитие, тем более реформирование надо начинать с организационно-структурных преобразований (пусть даже небольших). К сожалению, это мнение (которое должно приниматься менеджментом организации, как ключевая и лидирующая установка) не достаточно широко реализуется в российской практике.
2. Изменение системы управления персоналом, соответствующее новой организационной структуре экономического субъекта. В условиях организационных инноваций создается специфическая для данного хозяйствующего субъекта модель развития и использования кадровых ресурсов. Но в основе любой такой модели лежит ориентация на высококвалифицированных работников и применение следующих элементов организации труда:
 - непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации;
 - гибкость рабочей силы и организации труда;
 - делегирование ответственности по линейным связям (сверху - вниз), причем не номинальное (нашедшее отражение в каком-либо внутреннем локальном акте), а фактически реализуемое;
 - партнёрские отношения между участниками управленческо-производственного процесса [4].

С особой остротой потребность в преобразовании организационной структуры проявилось в период пандемии.

Организационная стратегия определяет:

1. какое направление преобразований выбирает менеджмент экономического субъекта для достижения долгосрочных целей;
2. какие ограничения вытекают из особенностей функционирования экономического субъекта, и каковы границы дозволенности стратегического выбора (продуктов, услуг, рынков и т.д.);

- какой хотят видеть организацию ее собственники, менеджеры, сотрудники, клиенты в длительной перспективе.

На формирование организационной стратегии оказывают влияние многочисленные факторы, как впрочем, и на любую другую функциональную стратегию. Но взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и экономического субъекта и всегда варьируется по составу во времени. При этом практика подтвердила, что выбор достаточно похожих стратегий практически никогда не приносил большой эффект в схожих ситуациях (сто процентно одинаковой она просто быть не может). Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому экономическому субъекту и необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной организационной стратегии. Основные факторы, определяющие стратегию организационных изменений, представлены на рисунке 1.

Рисунок 1. Основные факторы, формирующие организационные стратегии

В ходе рассмотрения функционирования организационной среды следует изучить определенные аспекты деятельности хозяйствующего субъекта. Это возможно осуществить с помощью анализа:

- макросреды среды организации (среды косвенного и прямого воздействия). Разработка стратегии организационных изменений, прежде всего, должна начинаться с исследования внешней среды экономического субъекта по всем ее составляющим: экономической, социальной, технологической, правовой, политической, международной (при наличии иностранных партнеров или конкурентов);
- области производства (индустрии). Здесь должно быть проведено исследование профессиональной среды, в которой данный хозяйствующий субъект осуществляет свою деятельность [5].

Формирование стратегии организационных изменений связано, прежде всего, с решением всякого рода проблем (задач), появляющихся перед хозяйствующими субъектами в связи с ускоряющимися темпами изменений внешних условий. Особенно остро это проявилось в период пандемии, когда экономические субъекты были вынуждены менять свои организационные структуры, чтобы оптимизировать процесс дистанционной работы.

Результаты исследований, опубликованные различными авторами, позволяют утверждать, что решение проблем (задач) и формирование соответствующих сегодняшней ситуации организационных стратегий должны формироваться по двум основным направлениям.

- Требуется определить понятные параметры проблемы (задачи). Менеджмент экономического субъекта должен не просто определить при наличии проблемы, но быть постоянно в курсе какой релевантной информацией и

другими ресурсами хозяйствующий субъект располагает в каждый момент времени для ее решения.

2. Произвести поиск, определение и выявление неопределенных параметров проблемы (задачи). Данное направление является достаточно затратным (информационно, финансово и др.) компонентом в ходе построения и решения организационных задач.

По сути, формирование и отбор решения, его модель и сущность определяются тем, каким способом будет совершен переход выше названных направлений.

Общий замысел искомых структур (для организаций такими структурами будут конкретные действия, прообразы новейших продуктов и прочее) оформляется в виде некоторой предварительной концепции событий, которые составят конкретные механизмы реализации той или иной системы. Непосредственно данные системы и являются тем, что достаточно большое число научных работников называет стратегиями организационных изменений. При этом они фактически являются для выше названных стратегий специфической ориентировочной основой.

Эффективная стратегия организационных изменений позволяет:

1. построить оптимальную систему управления экономического субъекта;
2. развивать организацию в соответствии с меняющимися условиями.

Далее рассмотрим этапы построения стратегии организационных изменений.

Для формирования эффективной организационной стратегии необходимо подчинение всех этапов ее формирования и реализации единой целевой установке.

При формировании вариантов организационной стратегии и принятии решения по выбору оптимальной альтернативы, следует осуществить качественный и количественный анализы состояния среды косвенного и прямого влияния на организацию, а также ее существующего потенциала. То есть необходимо учесть достаточно большое количество факторов, способных повлиять на условия функционирования экономического субъекта и на выбор стратегии организационных изменений. Далее, исходя из ранее сформулированных целей развития экономического субъекта и рассмотрения возможных путей их достижения, выбрать наиболее эффективный вариант стратегии.

Заключение. Осуществление представленной последовательности разработки стратегии хозяйствующего субъекта, в том числе и стратегии организационных изменений, дает возможность:

- осуществлять деятельность на основе системного подхода, позволяющего проследить взаимосвязь между сферами деятельности организации, задействованными в реализации стратегии организационных изменений;
- учесть комплексное взаимодействие циклов развития экономики страны, экономического субъекта, технологии и блага;
- своевременно вносить изменения в стратегию в зависимости от изменения степени влияния комплекса факторов.

На первом этапе планирования стратегического развития экономического субъекта осуществляется постановка целей развития. Цель не должна противоречить миссии организации. Мы считаем, что лучше сформулировать миссию в «узком» понимании. Так она не только определит общий смысл существования экономического субъекта, но конкретизирует его приоритеты и окажет существенное влияние на форму планирования. Чем конкретнее миссия, тем проще сформулировать цели, соответствующие ей. И только в этом случае цели организации могут применяться как критерии для оценки всей ее деятельности, а также формирования и реализации управленческих решений [3].

После того, как разработаны цели, осуществлен анализ среды косвенного и прямого влияния на организацию, поведена оценка внутренней среды (выявлен потенциал), разрабатываются альтернативы базовой стратегии развития экономического субъекта,

выражающей общее направление его деятельности. На основе выбранной из нескольких вариантов базовой стратегии разрабатываются все функциональные стратегии. При этом цели функциональных стратегий (цели среднего уровня) выступают в качестве средств для осуществления целей организации (целей высшего уровня).

Разработка целей организационной деятельности происходит под влиянием общих целей организации и выбранной на их основе базовой стратегии развития.

Процессы организационных изменений реализуются в рамках соответствующим образом выбранной организационной стратегии, которая является одной из приоритетных, определяющих развитие всех областей деятельности экономического субъекта.

Базовая стратегия ориентирует деятельность экономического субъекта на поиск возможностей для получения достаточного уровня прибыли.

Центральной целью организационной деятельности является повышение финансового благополучия экономического субъекта, которое может быть осуществлено за счет:

- применения передовых технологий на основе собственных разработок или покупки лицензий;
- разработки (модификации) конкурентоспособных товаров (работ, услуг) с необходимым набором потребительских свойств;
- разработки (приобретения на различных условиях) и внедрения современных методов организации производства и управления;
- разработки и внедрения новых форм управления персоналом организации и т.д.

Планирование организационной деятельности направлено на соответствие реализуемых проектов целям и потенциальным возможностям экономического субъекта.

Формирование целей организационной деятельности осуществляется под влиянием потенциала экономического субъекта, без которого невозможно создание и реализация проектов на должном экономико-научно-технологическом уровне и в определенные сроки [1].

Как показывает анализ научных источников, наиболее эффективно изменения проходят в экономическом субъекте, обладающем сильными сторонами внутренней среды, такими как:

1. кадры, соответствующие реалиям рынка;
2. технологически современное материально-техническое обеспечение, существенным образом оказывающим влияние на уровень управленческих решений, инновационность и качество проектов;
3. информационно-методическое обеспечение отражает имеющийся у персонала хозяйствующего субъекта опыт, а также степень информации о проводимых и данных областях разработках;
4. оптимальная структура организации, обеспечивающая быстроту и качество передачи информации между ее подразделениями [2,3,5].

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 501 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Веснин – М.: Белые альвы, 2015.-154 с.
3. Волков, О.И. Менеджмент организации [Текст] / О.И.Волков, В.К. Складенко – М.: ИНФРА – М.: 2018. – 280 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 2015. – 438 с.
5. Глухов, В.В. Основы менеджмента [Текст] / В.В. Глухов. - С.-Петербург: Специальная литература, 2014. – 328 с.