

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Стратегическое управление как основа внедрения изменений в организацию ***Салла Виктория Александровна***

Аспирант

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия*

E-mail: vsalla@mail.ru

Внедрение организационных изменений требует систематического процесса стратегического управления. Стратегическое управление – это непрерывный процесс, основанный на выполнении повседневных задач, содержащих в себе долгосрочную перспективу. Уже доказано, что использование процесса стратегического управления в организации является ключом к обеспечению долгосрочного роста организации, прибыльности и устойчивой конкуренции. [5, 9, 11, 12]. Однако существуют и барьеры на пути стратегического управления [1, 7, 11, 12,]. Для управления стратегией в организации необходимо имплементировать стратегический процесс. Данный процесс включает в себя четыре основные функции: стратегическое планирование, осуществление планирования, имплементацию стратегии и оценку эффективности [4]. Однако если расширить понимание стратегического процесса, то можно выделить восемь функций этого процесса [10].

Выбор стратегической инициативы. Организация устанавливает или уточняет свое организационное видение, миссию, цели и задачи.

Раскрытие стратегической инициативы. Распределение поставленных стратегических целей и задач между функциональными областями организации.

Определение стратегии. Организация разрабатывает конкретные показатели для оценки результатов прогресса.

Распределение ресурсов, выделенных для конкретных инициатив.

Реализация стратегии. Непосредственное осуществление запланированных проектов и мероприятий.

Оценка организацией своей производительности в достижении целей и задач.

Анализ результатов работы. Рассмотрение накопленного опыта и построение рекомендаций о том, как улучшить организацию и отрегулировать стратегический процесс.

Внедрение накопленного опыта и рекомендаций в цикл стратегического управления.

Эти функции могут быть рассмотрены, как во всей организации в целом, так и на отдельных организационных уровнях. [6].

Основой процесса стратегического управления являются три базовых элемента: открытые коммуникации, стратегия и показатели стратегического процесса [2].

Для внедрения изменений в организацию требуется управленческая команда, как инструмент осуществления правильных коммуникаций внутри организации, которые способствуют выработке организационной стратегии, а также разработка показателей, направленных на количественную оценку результатов, которые помогут верно определить необходимый путь развития предприятия [8].

Цель процесса стратегических коммуникаций состоит в адаптации стратегии под условия внешней среды. Такие беседы очень важны, но не менее важным является необходимость проводить эти разговоры в условиях, когда сотрудники могут говорить

открыто и честно. При этом организация должна найти способ проведения стратегических бесед на регулярной основе.

Словарь Merriam-Webster [13] определяет стратегию как тщательный план или метод; искусство перехода от плана действий к достижению поставленной цели; комплекс инструментов, применение которых способствует достижению успеха.

В работах Минцберга [3] стратегия определена, как намерения организации в достижении установленной миссии, целей и задач, которые обретают форму непрерывного процесса. Минцберг [3] определяет стратегию посредством четырех концепций:

Стратегия как план - курс действий, которые приведут организацию от отправной точки к намеченным результатам.

Стратегия как модель - последовательность в поведении с течением времени.

Стратегия как положение - закрепление конкретных продуктов на конкретных рынках.

Стратегия как точка зрения - взгляд организации на ведение бизнеса.

Минцберг [3] уточняет понятие «стратегии», с точки зрения, реализована или не реализована в последствие выбранная стратегия. Реализованная стратегия есть результат действия четырех компонентов:

Запланированная стратегия (Intended Strategy). Стратегия, которую мы запланировали и, которой намерены следовать.

Взвешенная стратегия (Deliberate Strategy). Имплементация запланированной стратегии.

Нереализованная стратегия (Unrealized Strategy). Запланированная стратегия, от которой мы отказались.

Непредвиденная стратегия (Emergent Strategy). Незапланированная стратегия, которая разрабатывается с течением времени.

Стратегия = реализованная стратегия = DS + ES = IS - US + ES

Стратегия может быть двух типов: стратегическое видение и операционная стратегия. Стратегическое видение - это макро взгляд на положение организации, это основной механизм внедрения организационных изменений, которое, в свою очередь переводится в каждодневные действия. Эти действия мы и называем операционной стратегией. Операционная стратегия выступает в роли модели или плана перехода от стратегического намерения к конкретному действию.

Стратегические показатели – это измеримые критерии эффективности, которые помогают перевести желаемые результаты в количественную оценку [8].

Сегодня, в связи с быстроменяющейся внешней средой, для того, чтобы быть эффективной, организация должна своевременно изменяться. Основой процесса изменений в организации выступает стратегическое управление. Для того, чтобы успешно внедрить такой подход к управлению, необходимо четко понимать, что представляет собой стратегический процесс.

Литература

1. Hahn D. Strategic management – tasks and challenges in the 1990s. 24(1), 26-39, 1991.
2. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, MA, 1996.

3. Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. NY: Free Press, 1994.
4. National Aeronautics and Space Administration. NASA Strategic Management Handbook. Washington, D.C., 1996.
5. Pekap P., Abrham S. Is strategic management living up to its promise? / Long range planning. 1995. Vol. 28. P. 32-44.
6. Royer I. Why bad projects are so hard to kill. / Harvard Business Review. February, 2003.
7. Sandy W. Avoid the breakdowns between planning and implementation. / J. Bus. Strategy. September/October, 1991. P. 30-33.
8. Sink S.D., Tuttle T. Planning and Measurement in Your Organization of the Future. / Institute of Industrial Engineers. Norcross, GA, 1989.
9. Taylor B. Strategic planning — which style do you need? / Long range planning. 1984. Vol. 17. P. 51-62.
10. Timothy G.K. Transforming organizations. Strategies and Methods. CRC Press, 2010.
11. Waalewijn P., Segaar P. Strategic management: the key to profitability in small companies. / Long range planning. 1993. Vol. 26. P. 24-30.
12. Wilson I. Strategic planning isn't dead – it changed. / Long range planning. 1994. Vol. 27. P. 12-24.
13. Merriam-Webster. An Encyclopedia Britannica Company: <http://www.merriam-webster.com>.