

# ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Л.И. ДОНЕЦ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского  
e-mail: lubovdonets@gmail.com

## Аннотация

Рассмотрена современная парадигма стратегического управления в контексте стратегических изменений. Обоснована необходимость адаптации предприятия к новым условиям функционирования. Выделены базовые принципы организации управления предприятием. Предложен процессно-ситуационный подход к формированию стратегии управления развитием предприятия в условиях стратегических изменений. Разработан научно-методический подход к оптимизации управленческих решений на основе системы знаний.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегические изменения, процессно-ситуационный подход, управленческое решение.

DOI: 10.31429/2224042X\_2023\_70\_85

Трансформационные процессы, происходящие во внешней среде функционирования предприятий Донецкой Народной Республики, приводят к усилению нестабильности условий хозяйствования, что в свою оче-

редь приводит к возникновению проблем в управлении всеми социально-экономическими процессами и отрицательно сказывается на общей экономической ситуации. Достичь кардинальных изменений на базе старых взаимоотношений структур и форм управления или частичной их реконструкции очень сложно, поскольку в архитектонике системы управления наблюдается изменение целей и стратегических ориентиров.

Изменение целей и стратегических ориентиров требует разработки новых подходов к методологии исследования процессов управления, пересмотра основных критериев управленческой деятельности. Осознание необходимости перестройки социально-экономических отношений в Донецкой Народной Республике обусловлено, с одной стороны, кардинальными изменениями средств и форм хозяйствования с учетом вхождения в состав Российской Федерации, с другой — новыми подходами к управлению системами и организациями (рис. 1).

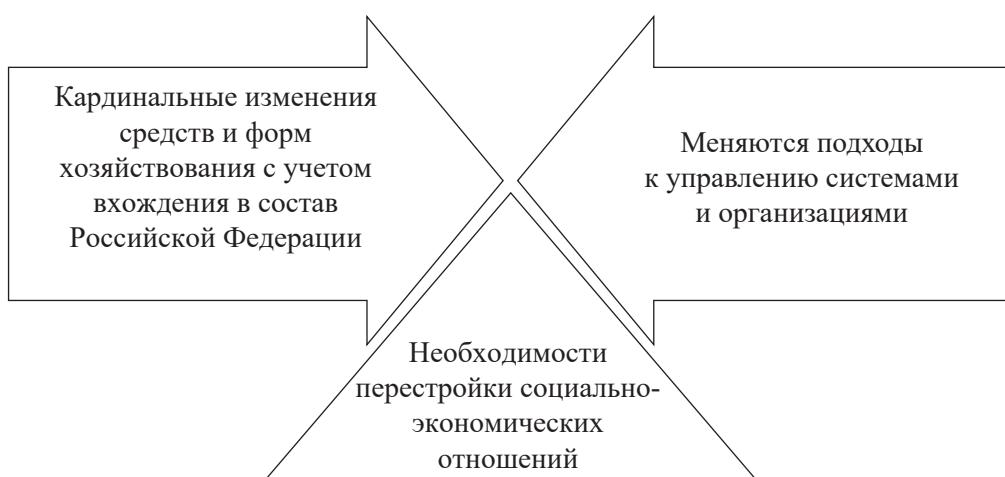


Рис. 1. Обусловленность перестройки социально-экономических отношений в Донецкой Народной Республике [6; 15]

Анализируя особенности структурных компонентов управления до вступления Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации и в настоящих условиях функционирования, следует отметить, что одной из главных отличительных особенностей, присущей стратегическому управлению, является ориентация на внешнее окружение и гибкость организации управления. Это связано с тем, что успешность деятельности предприятия в меньшей степени зависит от его внутреннего состояния и в большей — от его внешнего окружения. Другими словами, эффективность деятельности предприятия во многом определяется тем, насколько оно может приспособиться к изменениям внешней среды функционирования.

Постоянная изменчивость и непредсказуемость протекающих процессов дают основание определить условия, в которых отечественные предприятия осуществляют хозяйственную деятельность, по выражению П. Друкера, как «эпоху без закономерностей»: «...То, что было правильным вчера, уже не годится сегодня, а что будет завтра, никто не знает. Мир становится все сложнее и требует многое от нас. Как мы можем, как отдельные личности и как организации, подготовиться к неизвестному будущему?» [16].

Если приведенный тезис использовать как

логическую посылку, то можно заключить следующее. Высокая динамичность и турбулентность бизнес-среды Донецкой Народной Республики не только способствуют возникновению необходимости в адаптации к постоянно изменяющимся обстоятельствам, но и требует разработки мер и управленческих решений упреждающего характера, ориентированных как на среднесрочные временные горизонты, так и возможные радикальные трансформации в долгосрочной перспективе (рис. 2).

Для определения отношения руководителей предприятий Донецкой Народной Республики к стратегическим изменениям, обусловленным вхождением Республики в состав Российской Федерации и готовности к ним, проведено эмпирическое исследование по выявлению основных проблем управления стратегическими изменениями в долгосрочной перспективе.

Анализ полученных результатов стал основанием для таких выводов.

Несмотря на новые возможности, которые возникают во внешней среде функционирования, предприятия не планируют в стратегической перспективе менять выбранные виды деятельности. Базовые их цели связаны с оптимизацией существующих бизнес-процессов.



Рис. 2. Структурно-логическая схема влияния особенностей внешней среды на эффективность управления и успех организации [2; 13]

Большинство руководителей (более 70 %) не видят необходимости кардинального пересмотра генеральной стратегии. Они концентрируются на изменениях в конкурентных стратегиях. Половина предприятий видит необходимость изменения в функциональных стратегиях, которые должны направляться на расширение стратегических зон хозяйствования и преобразования стратегических бизнес-единиц.

Изменение системы социально-экономических отношений в Донецкой Народной Республике определяется совокупностью многих объективных и субъективных обстоятельств, появление которых является результатом противоборства и взаимодействия, усиления и ослабления различных направлений общественного развития. В Донецкой Народной Республике изменения происходят непрерывно, сменяя друг друга, а иногда одни изменения накладываются на другие. Будучи тесно взаимосвязанными между собой, каждая из них по типу цепной реакции влечет за собой появление новых контентов и детерминант: пространство становится глобальным и виртуальным; время — сжатым и критичным, изменения утрачивают свою цикличность (рис. 3).

Стратегические изменения внешней среды требуют качественных преобразований всех стратегических бизнес-единиц предприятия, реорганизации производственной деятельности, инновационных преобразований, формирования новых подходов к управлению в условиях неопределенности и риска. Когда возможности эффективных качественных преобразований функций и структур в пределах выбранных стратегических ориентиров

будут исчерпаны, возникает необходимость радикальной трансформации, т. е. полного изменения генеральной стратегии.

Обоснованию концептуального понимания стратегических изменений посвящены работы зарубежных и отечественных ученых, среди которых можно выделить следующих: И. Адизес, Э. Фламгольц, П. Друкер, Б. Мильнер, Д. Коэн, А. Садеков, Б. Морозов, Г. Широкова, Н. Ашмарина и др. Научные подходы этих ученых к изучению стратегических изменений представляют безусловную ценность научного вклада в обоснование концептуального видения стратегических изменений в условиях высокого динамизма внешней среды.

При этом следует отметить, что в настоящее время существует целый комплекс недостаточно полно изученных проблем, связанных с определением научных подходов, соединяющих принципы организации управления в условиях стратегических изменений с необходимостью преобразовательной деятельности предприятия.

В излагаемом контексте авторское представление рассматриваемого понятия заключается в следующем: под стратегическими изменениями подразумеваются преобразование, усовершенствование деятельности предприятия, разработка новой конструктивной стратегии, выступающей носителем нового качества в ходе развития предприятия, обусловленной необходимостью модификации взаимоотношений с внешней изменяющейся средой.

При рассмотрении стратегических изменений, характерных для предприятий Донецкой Народной Республики, целесообразно выде-



Рис. 3. Схема особенностей развития предприятия, обеспечивающего его адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды [2]

лиять такие особенности. В первую очередь обращает на себя внимание ускорение изменений как в малом, так и среднем бизнесе, что влечет за собой усиление роли оперативного и текущего управления бизнес-процессами по сравнению со стратегическим управлением. На наш взгляд, такая «разбалансированность» в использовании видов управления приводит к принятию управленческих решений по проблемам сегодняшнего дня вне контекста общей стратегии развития предприятия. Это усиливает и без того достаточно высокую напряженность, неопределенность среди руководителей предприятий.

Вторая особенность стратегических изменений состоит в их диалектической связи с возникновением проблем: стратегические изменения и динамика их развития влекут за собой появление новых проблем более высокого порядка. В то же время возникновение новых проблем порождает необходимость стратегических изменений. Поэтому при управлении стратегическими изменениями следует исходить из целей и задач конкретного предприятия, вида его экономической деятельности, жизненного периода и организационного этапа развития.

Следует отметить, что в большинстве случаев потери и неудачи в процессе управления

деятельностью предприятия происходят не только из-за отсутствия обоснованной базовой стратегии, но и из-за отсутствия гибких подходов к выбору стратегий изменения организации деятельности, позволяющих максимизировать социально-экономическую эффективность функционирования и развития предприятия как открытой динамической системы.

Недостаточность навыков быстрой адаптации и оперативного реагирования на турбулентные стратегические изменения, которые наблюдаются в экономике Донецкой Народной Республики, является одной из причин растерянности руководителей и менеджеров, приводящей к стихийному характеру принятия управленческих решений и, как следствие, хаотичности в организации управления. Поэтому обоснование ключевых параметров стратегии предприятия в контексте стратегических изменений выступает важной составляющей общей методологии стратегического управления и развития предприятия в целом. В качестве методологического базиса при обосновании стратегии развития предприятия и оптимизации его деятельности целесообразно использовать принципы организации управления, представленные на рис. 4.

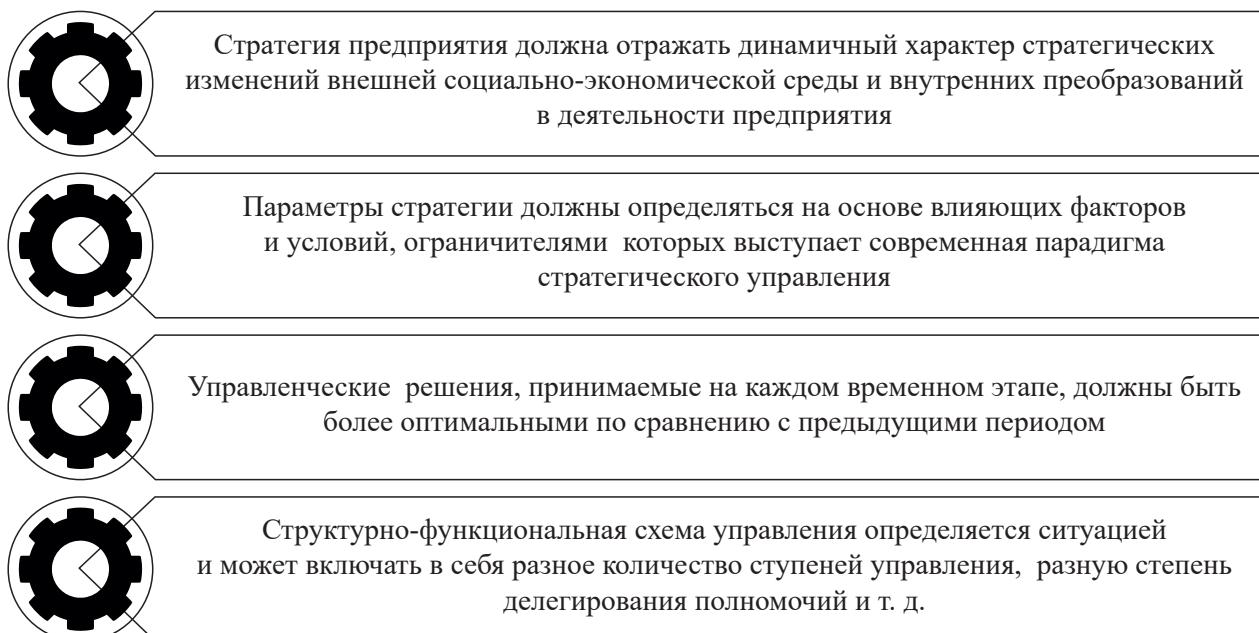


Рис. 4. Принципы организации управления в условиях стратегических изменений [4; 10; 14]

Стратегическое управление в значительной степени представляет собой управление развитием, основным компонентом которого является формирование собственного видения при определении целей и задач, разработке стратегии и плана развития. Любую организацию можно представить как совокупность умений, навыков, квалификаций и компетентности, обеспечивающих ее развитие. В этой связи меняется и содержание управленческой деятельности: она в меньшей степени направлена на администрирование и в большей — на преобразование.

Современные подходы к стратегическому управлению предприятием являются предметом научных исследований, результаты которых освещают в своих научных работах ученые-экономисты Х. Биннер, В.П. Смирнов, Г.А. Саймон, О. Пушкарев, О. Быстров, Т. Иванова, Э. Коротков, В. Старовойтов, Е. Летягина, А. Тихомиров и др. Авторы, рассматривая различные подходы к стратегическому управлению предприятием, раскрывают сущностно-содержательные особенности ситуационного и процессного подходов, выделяют их преимущества по сравнению с другими научными подходами, обосновывают целесообразность использования этих подходов в практике управления предприятием.

Вопросы интеграции научных подходов к стратегическому управлению, в частности, процессного и ситуационного, отражены в научных исследованиях зарубежных и отечественных ученых Д. Шермана, К. Беста, Е. Содера, М. Миноя, М. Парфенова, А. Дудникова, В. Попова, Т.В. Александровой и др.

В настоящей статье автором сделана попытка синергизации процессного и ситуационного подхода при их одновременном использовании в практике управления предприятием в условиях стратегических изменений внешней среды, т. е. использование процессно-ситуационного подхода.

Сущность процессно-ситуационного подхода состоит в создании синергетического эффекта, возникающего посредством гармонизации управления на уровне каждого отдельного процесса с учетом производствен-

но-управленческой ситуации, обусловленной изменениями внешней среды, с целью совершенствования бизнес-системы и достижения общей стратегической цели (рис. 5).

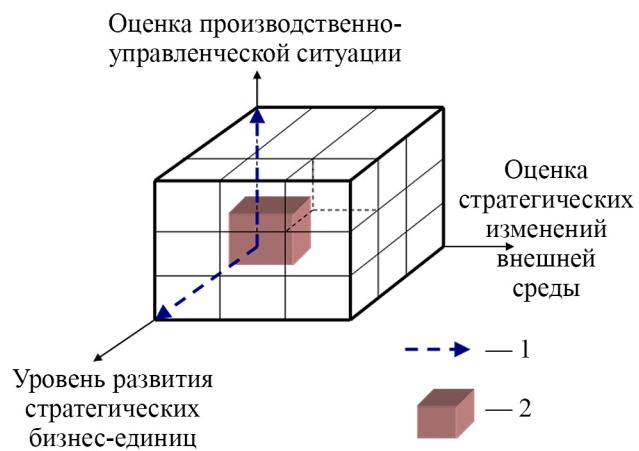


Рис. 5. Процессно-ситуационный подход к формированию стратегии управления развитием предприятия в условиях стратегических изменений: 1 — направленность векторов выбор стратегических альтернатив; 2 — фокус выбор стратегических альтернатив

Отличительная особенность предложенного подхода состоит в том, что основным фокусом выбора стратегических альтернатив управленческого решения выступает область пересечения оценки стратегических изменений внешней среды, оценки производственно-управленческой ситуации и уровень развития. Выбор ключевых векторов стратегии предприятия в условиях динамичной бизнес-среды предусматривает обязательность проведения подготовительных мероприятий. Цель этих мероприятий — выделение и анализ возможных сценариев стратегического развития предприятия и соответствующих последствий ее реализации.

Принятие управленческих решений в той или иной экономической модели принятия управленческого решения осуществляется в зависимости от сложности общей ситуации. Другими словами, одни задачи, связанные с разработкой стратегии, можно решать на прямом детерминированном уровне, а другие, более сложные задачи, требуют применения системных методов.

Главными компонентами процессно-ситуационного подхода к формированию стратегии являются цели стратегических преобразований, критерии эффективности управленческих решений, оценка бизнес-структуры в процессе моделирования пространственной и временной динамики преобразований, конструирование и анализ разных альтернатив. Управление стратегическими изменениями на предприятии носит дихотомический характер: с одной стороны, стратегические изменения обусловлены различного рода трансформациями внешней среды, с другой — стратегические изменения ограничены возможным горизонтом планирования деятельности предприятия. Предприятие не может эффективно реагировать на события, факты, явления, которые ему неизвестны. Должно пройти какое-то время между получением определенных информационных предпосылок о возможных стратегических изменениях и моментом, когда стратегические изменения начинают оказывать влияние на результаты деятельности предприятия. Поэтому одна из задач стратегического управления состоит в

создании будущего стратегического потенциала успеха, обусловленного результатами стратегического анализа внешней среды и ресурсно-компетентностной базы предприятия (рис. 6). Стратегические изменения внешней среды находятся за пределами влияния предприятия, в то время как внутренние стратегические изменения, по большей части, реализуются его менеджментом, а потому напрямую зависят от компетентности менеджеров и их умения адаптировать свои знания к стратегическим изменениям. Различные типы поведения менеджеров могут оказать положительное или отрицательное воздействие на процесс принятия управленческого решения.

Диагностика и прогнозирование оптимального поведения менеджера при принятии управленческого решения в условиях стратегических изменений внешней среды осложняются невозможностью точно определить индикаторы успеха при анализе альтернатив управленческого решения и выборе оптимальной альтернативы, обеспечивающей успех реализации принятого решения. Кроме того, менеджеру необходимо установить, в



Рис. 6. Функционально-логическая схема стратегического управления, ориентированного на создание стратегического потенциала успеха [4; 7; 9—10]

какой мере достижение поставленных целей и сформулированных задач относится к нему, а какие он перекладывает на подчиненных путем делегирования полномочий.

Необходимо учитывать также тот факт, что на результат реализации принятого решения влияет не только склонность менеджера к централизации или делегированию полномочий, но и компетентность, профессиона-

лизм подчиненных, которым он делегирует определенные полномочия при обосновании и принятии управленческого решения.

Рассматривая общую архитектонику принятия управленческих решений, следует отметить важность степени готовности руководителей предприятия к интеграции системы знаний в организацию деятельности предприятия. Определение степени общей и си-

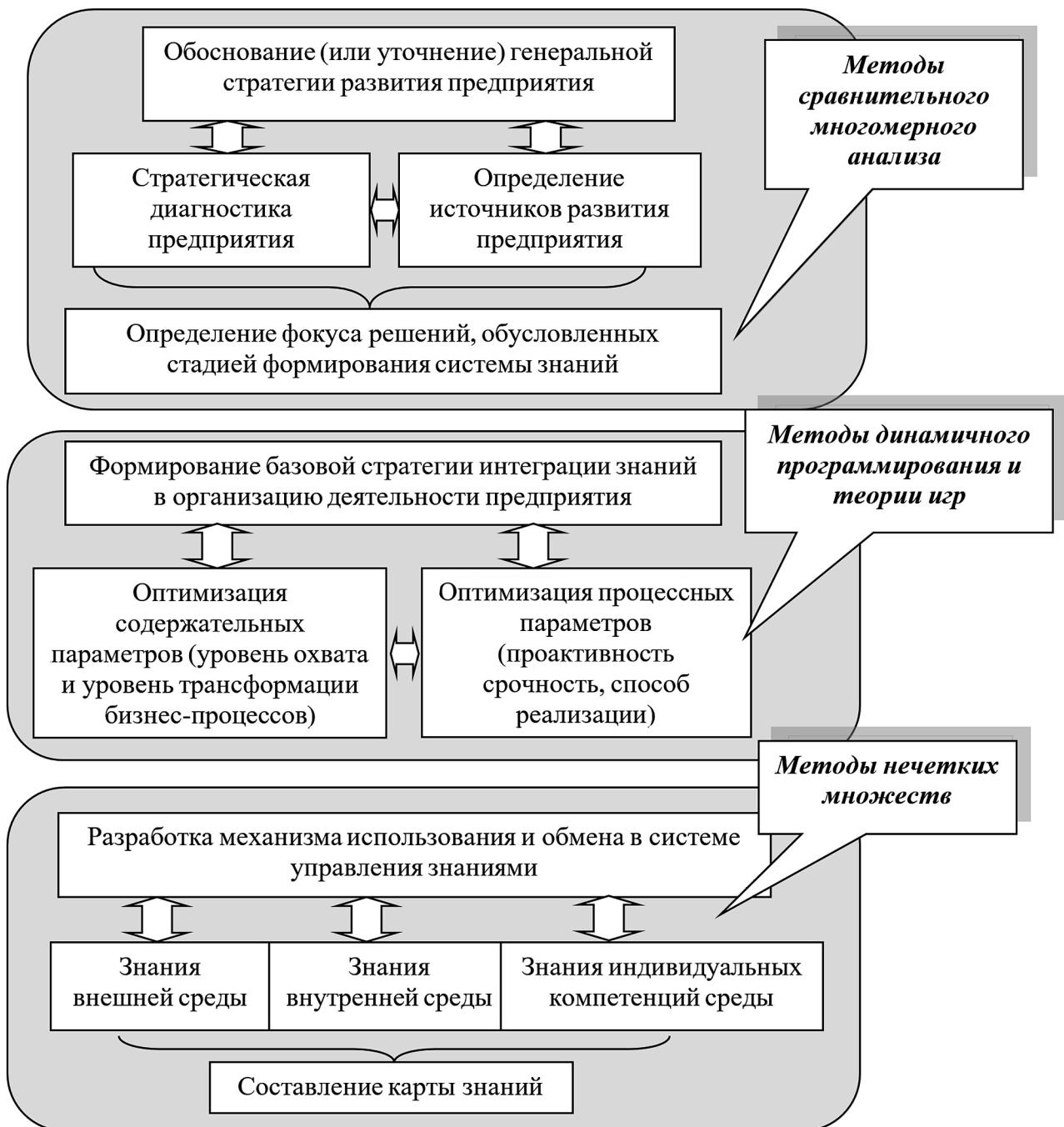


Рис. 7. Научно-методический подход к оптимизации управленческих решений на основе системы знаний

туационной готовности руководителей к внедрению системы знаний требует изменений на каждой стадии управления, а именно: на стадиях подготовки, внедрения и закрепления результатов преобразований и их институционализации в организацию деятельности предприятия. Научно-методологический подход к оптимизацииправленческих решений на основе системы знаний представлен на рис. 7.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Характерная особенность современной парадигмы стратегического управления в контексте стратегических изменений состоит в понимании того, что основой управлеченческих решений становится выбор альтернатив, сочетающих настоящее экономическое состояние предприятия с его стратегическим развитием в будущем.

Стратегические изменения внешней среды функционирования предприятий Донецкой Народной Республики обусловливают целесообразность использования процессно-ситуационного подхода к управлению предприятием, сущность которого состоит в создании синергетического эффекта, возникающего посредством гармонизации управления на уровне каждого отдельного процесса с учетом производственно-управленческой ситуации, обусловленной изменениями внешней среды.

### Библиографический список

1. Алиев О.М., Ибрагимова Д.М. Выбор подходов к управлению предприятием на современном этапе // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 4. С. 116—122.

2. Анискин Ю.П. Стратегические корпоративные изменения в условиях развития цифровых двойников управления компаниями // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2021. № 3 (31). С. 6—16.

3. Беломестнов В.Г., Беломестнов И.В. Управление стратегическим развитием на основе концепции веры в необходимость изменений и преактивного видения будущего // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28, № 3. С. 81—87.

4. Горностаева А.Н., Ларичева А.Н., Радько-ва Н.О. Теория и практика стратегического управления в российском бизнесе. Брянск: БГТУ, 2021.

5. Глотова Е.А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2021. № 1 (97). С. 59—69.

6. Донец Л.И. Влияние трансформационных изменений экономики Донецкой Народной Республики на организацию предпринимательской деятельности // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. С. 93—97.

7. Евдокимов В.О., Пушкиров О.Н. Основные подходы в управлении предприятием // Энigma. 2020. № 21-1. С. 95—97.

8. Евсеев В.О. Исследование сопротивления изменениям в сфере общественно-экономического развития // ЦИТИСЭ. 2021. № 2. С. 116—125.

9. Летягина Е.Н., Тихомиров А.В. Современные подходы к управлению организациями // Russian economic bulletin: Российский экономический вестник. 2020. № 3, Т. 1. С. 236—241.

10. Мокрушина А.К. Стратегическое управление на предприятии // Научные высказывания. 2021. № 8 (8). С. 27—30.

11. Попов В.Л., Александрова Т.В. Интеграция системного и процессного подходов к управлению предприятием в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Управленческие науки. 2021. № 11 (4). С. 71—85.

12. Старовойтов В.Г. Ситуационный центр как эффективный механизм в системе управления // Национальная безопасность: Nota bene. 2021. № 5. С. 22—29.

13. Стратегическое управление устойчивым развитием экономики в новой реальности / Р.И. Акмаева, Н.В. Афанасьева, А.В. Бабкин [и др.]. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.

14. Суворова В.В. Управление стратегическими изменениями в организации // Менеджмент: теория и практика. 2020. № 1—3. С. 138—143.

15. Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития. Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2019.

16. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York,: Harper Collins Publishers, 2006.

17. Hughes M. Reflections: studying organizational change leadership as a subfield // Journal of Change Management. 2017. Vol. 18, Is. 1. P. 10—22.