**Реферат**

**на тему: «Управление процессом реализации стратегических изменений»**

**Содержание**

Введение

1. Понятие стратегических изменений

2. Виды изменений

3. Стратегии осуществления изменений

Заключение

Список литературы

**Введение**

Актуальность данной проблемы обуславливается тем, что большинство фирм работает в условиях стремительно изменяющейся окружающей среды, в которой наиболее актуальными являются вопросы, связанные с неопределенностью, сложностью и риском. В сложном динамическом мире, который меняется все быстрее, чтобы успеть прореагировать на изменения, необходимо «бежать еще быстрее». Чтобы адаптироваться к новым условиям рынка лучше своих конкурентов, необходимо постоянно модифицироваться. Способностью организации к изменению определяется степень ее успешности. Поэтому можно сказать, что стратегические изменения закладывают основу будущих успехов.

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]. Проведение стратегических изменений можно рассматривать как реализацию большого стратегического проекта или группы проектов, что предоставит руководителям возможность полного или частичного использования некоторых элементов метода управления проектами.

Стратегия изменения затрагивают в первую очередь работников предприятия. Стратегические изменения многое обещают одним людям и угрожают другим. Поэтому люди реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному.

Целью работы является более полное раскрытие темы, определение стратегических изменений.

**1. Понятие стратегических изменений**

Прежде всего, рассмотрим три термина, встречающиеся в литературе по стратегическому менеджменту и организационным инновациям, а именно: изменение, нововведение и преобразование.

Изменение *–* это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Нововведение– процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации.

Преобразование– это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки. Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Однако ясно, что 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. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен. Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания могут быть классифицированы по их масштабам (т.е. в какой степени они являются постепенными, или ступенчатыми, или фундаментальными, или революционными). 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.

**2. Виды изменений**

По прошествии времени организация может развивать и изменять свою стратегию, но, согласно Джонсону и Скулзу, она будет делать это постепенно. Это происходит потому, что с точки зрения организации постепенным изменением легче управлять и оно менее разрушительно для функционирования организации, чем фундаментальное, или революционное, изменение.[[1]](#footnote-1) На рисунке 1. проиллюстрированы различные типы изменения. Каждый из них можно охарактеризовать как:

*Преемственное.* В ходе большого периода установленные стратегии остаются неизменными или минимально модифицируются.

*Ступенчатое.* Подразумевает постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически.

*Колебательное.* Включает изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности.

*Глобальное.* Относится к стратегическому изменению революционного или преобразовательного характера за конкретный период времени.

**Рис. 1.** Модели стратегического изменения

Ни одна организация не может эффективно функционировать, если в ней часто производятся фундаментальные изменения стратегии. Наиболее реальна ситуация, что этого вообще не понадобится, так как обстановка меняется не так уж быстро. Тем не менее Джонсон и Скулз предупреждают, что изменения обстановки не всегда могут быть достаточно постепенными для того, чтобы хватило ступенчатых изменений. Поэтому, если ступенчатые изменения не успевают за изменениями обстановки, организация может отстать от последних, что со временем потребует более фундаментальных, или революционных, стратегических изменений.

**3. Стратегии осуществления изменений**

Существуют различные стратегии осуществления изменений:

Директивные стратегии:

При применении директивной стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки; естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивления изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене» и у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и ограничены альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвижение конкурентами на рынок новой продукции, превосходящей по качеству и более доступной по цене) или снижение продаж по причине неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни обосновывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смиряться с фактом изменений.

Нормативные стратегии:

При использовании нормативной стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общихцелей организации. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов – специалистов в области поведения отдельных личностей и групп: именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. При других попытках изменить культуру организации подключаются внешние консультанты, которые являются экспертами не по конкретной задаче, такой, как операционные исследования или компьютеры, а в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход, как и понятно, требует большого количества времени по сравнению с директивными стратегиями. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, еще остается открытым.

Аналитические стратегии и стратегии, ориентированные на действия:

Аналитические стратегиииспользуют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой, как изменение системы распределения, создание цеха. Обычно этот подход реализуется под получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

Стратегии, ориентированные на действие*,* отличаются от аналитических в двух аспектах. Первый – проблема не так четко определена, второй – вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто не находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.[[2]](#footnote-2)

**Заключение**

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

В сложном динамическом мире, который меняется все быстрее, чтобы успеть прореагировать на изменения, необходимо «бежать еще быстрее». Чтобы адаптироваться к новым условиям рынка лучше своих конкурентов, необходимо постоянно модифицироваться. Способностью организации к изменению определяется степень ее успешности. Поэтому можно сказать, что стратегические изменения закладывают основу будущих успехов.

Стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии и «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом».

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

**Список литературы**

1. Зуб А.Т. «Стратегический менеджмент». М. 2007
2. Парахина В.Н. «Стратегический менеджмент» М. 2003
3. Парахина В.Н. «Стратегический менеджмент» М. 2008
4. Томпсон А.А, №стратегический менеджмент» М. 2000
5. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» М. 2007
1. Парахина В.Н. «Стратегический менеджмент» М. 2003 стр. 63 [↑](#footnote-ref-1)
2. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» М.2007 стр 145 [↑](#footnote-ref-2)