

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 3(60). С. 70–75  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(3(60)):70–75

Научная статья  
УДК 338.242.2 (470.57)  
doi: 10.47598/2078-9025-2023-3-60-70-75

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИЧИНЫ, ФАКТОРЫ, УСЛОВИЯ

Геннадий Александрович Чистобородов<sup>1✉</sup>, Надежда Юрьевна Псарева<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Государственный университет управления, Москва, Россия

<sup>1</sup>[genna.chistov@gmail.com](mailto:genna.chistov@gmail.com)✉

<sup>2</sup>[kaf-em@yandex.ru](mailto:kaf-em@yandex.ru), SPIN-код: 6789-5710, Author ID:416304

**Аннотация.** Актуальность исследований в области трансформации стратегии организации в условиях нестабильной внешней и внутренней среды имеет высокое значение. Несмотря на многочисленные публикации научных статей и наличие достаточно разработанной теоретической базы, нет однозначного понимания термина «трансформация» применительно к стратегии развития организации. Недостаточно полно классифицированы факторы и условия, влияющие на необходимость проведения трансформации. В исследовании систематизированы факторы внешней и внутри среды, вызывающие необходимость трансформации стратегии организации.

**Ключевые слова:** стратегия организации, трансформация, факторы, условия

**Для цитирования:** Чистобородов Г. А., Псарева Н. Ю. Трансформация стратегии организации: причины, факторы, условия // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 3 (60). С. 70–75. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-3-60-70-75>.

Research article

## STRATEGY TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION: REASONS, FACTORS, CONDITIONS

Gennady A. Chistoborodov<sup>1✉</sup>, Nadezhda Yu. Psareva<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>State University of Management, Moscow, Russia

<sup>1</sup>[genna.chistov@gmail.com](mailto:genna.chistov@gmail.com)✉

<sup>2</sup>[kaf-em@yandex.ru](mailto:kaf-em@yandex.ru), SPIN: 6789-5710, Author ID:416304

**Abstract.** The relevance of research in the field of transformation of the organization's strategy in an unstable external and internal environment is of high importance. Despite numerous publications of scientific articles and the presence of a sufficiently developed theoretical base, there is no unambiguous understanding of the term "Transformation" in relation to the development strategy of the organization. The factors and conditions affecting the need for transformation are not fully classified. The study systematizes factors of the external and internal environment that cause the need for transformation of the organization's strategy.

**Keywords:** organization strategy, transformation, factors, conditions

**For citation:** Chistoborodov G. A., Psareva N. Yu. Strategy transformation of the organization: reasons, factors, conditions. *Vestnik BIST (Bashkirkogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(3(60)):70–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-3-60-70-75>.

Стратегия позволяет наиболее эффективно использовать внутренние ресурсы организации и адаптироваться к внешним изменениям. Возможности достижения успеха организации зависят от того, насколько хорошо продумана и реализована ее стратегия. Важно предвидеть риски и принять эффективные меры для достижения миссии и целей организации [1]. Без четкой продуманной стратегии ни о каком развитии и успехе речи быть не может. Цели и способы их достижения должны быть связаны друг с другом, только тогда можно говорить о комплексной оценке организации. Уверенность в своих действиях играет здесь важнейшую роль — только так можно добиться высоких результатов.

Стратегия — это не просто план на будущее, а руководящая звезда, которая поможет найти путь к успеху. Она не статична, а гибка и готова адаптироваться под изменяющиеся обстоятельства. Но, к сожалению, достаточно часто неопытные менеджеры путают стратегию с планом действий, забывая, что могут произойти непредвиденные события, и устанавливают нереалистичные сроки выполнения.

Если необходимо по-настоящему успешно реализовать выбранную стратегию, важно создать долгосрочный стратегический план, что требует глубокого анализа рынка, оценки ресурсов и наличия способностей. Это позволит определить конкретные шаги и наметить мероприятия, которые помогут достичь поставленных стратегических целей. Но самое главное — учитывать возможность корректировки плана в зависимости от внешних обстоятельств, иногда в оперативном порядке.

Важно помнить, что стратегия — это не просто слова на бумаге. Это динамический процесс, который требует готовности к изменениям и быстрой реакции на новые вызовы. Только тогда возможно достичь долгосрочного успеха и стать лидерами на рынке.

Стратегическое планирование — это поистине уникальное искусство достижения поставленных целей. Оно подразумевает не только изучение прошлого опыта, но и грамотную оценку возможных рисков и аккуратные правки в показателях продвижения. Ведь нельзя рассчитывать на то, что то, что сработало раньше, будет работать и дальше без учета внешних

факторов, которые могут повлиять на организацию [3].

Нужно определить четкие направления развития, которые будут учитывать не только текущую ситуацию, но и будущие тенденции и возможности, а также использовать сильные стороны наилучшим образом. Такая стратегия будет не только обеспечивать конкурентные преимущества, но и помогать достигать других корпоративных целей предприятия. Также нужно учитывать внешнюю среду и ее влияние на предприятие, чтобы создать эффективную стратегию, которая позволит максимально использовать ресурсы. Стратегия должна быть основана на текущих и развивающихся способностях, чтобы обеспечить предприятию стабильное и успешное будущее [2]. К резкому возрастанию значения стратегического управления привел ряд причин. Основными из них являются:

- ускорение изменений в окружающей среде;
- появление новых запросов и изменение позиций потребителя;
- возрастание конкуренции за ресурсы;
- интернационализация бизнеса;
- появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники;
- развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации;
- широкая доступность современных технологий;
- изменение роли человеческих ресурсов.

Нет ни одной универсальной стратегии, которая подошла бы всем компаниям. Ведь каждая фирма имеет свои особенности и специфику, требующие уникального подхода к стратегическому управлению. Вот почему процесс разработки стратегии для каждой компании уникален. Он зависит от множества факторов, которые играют свою роль в формировании курса развития, таких как:

- позиция фирмы на рынке;
- динамика развития фирмы;
- потенциал фирмы;
- поведение конкурентов;
- характеристика производимого фирмой товара или оказываемых ею услуг;

- состояние экономики;
- культурная среда и др.

Постоянно меняющаяся как внешне, так и внутренне среда — это вечный соперник, антагонист планомерной стратегии, прописанной один раз на многие годы вперед. Важно понимать, что стратегия — это не статичный план, который мы разрабатываем и просто следуем ему. Стратегия — это непрерывный процесс, в котором мы анализируем ситуацию, принимаем решения и корректируем стратегию в соответствии с изменяющимися условиями. Это похоже на игру в шахматы, где каждый ход может изменить ход игры.

Выбранные альтернативные стратегии могут потребовать корректировки или даже изменения базовой стратегии. Это называется трансформацией стратегии.

Факторы внешней среды, создающие нестабильность, зависят от нестабильной политической и экономической ситуаций, активного развития инноваций в области информационных, технических и других направлениях в деятельности бизнеса. Так, например, цифровизация и нестабильность на национальном и международном рынках товаров и услуг оказали существенное влияние на выбор стратегии. Крупный бизнес стал активно заниматься импортозамещением, переориентировался на новые рынки сбыта. Вместо расширения производства, вектор развития в большинстве случаев сместился на концентрическую диверсификацию.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что непредвиденные изменения внешней или внутренней сред требуют трансформации стратегии компании, позволяя стабилизировать бизнес, избежать потенциального банкротства. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения.

Иными словами, нестабильность внешней среды организации является серьезным вызо-

вом, который может привести к потере рыночной позиции и ухудшению экономических показателей. Следовательно, необходимо определить и контролировать реперные точки динамических изменений внешних условий, при которых будет необходимо провести трансформацию базовой стратегии и/или ее альтернативных стратегий, что связано с разработкой модели, позволяющей комплексно оценить взаимное изменение внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на выбор стратегии.

Комплексная оценка влияния внешней и внутренней среды организации может быть осуществлена с использованием модели, которая позволяет учесть совокупное влияние сильных и слабых сторон организации, а также внешних изменений на основе определения факторов, характеризующих эти среды. Совокупное влияние изменений факторов позволит определить соответствующие действия по изменению/трансформации стратегии. Для создания такой модели требуется сформировать группы факторов для внешней и внутренней сред и диапазоны их потенциальных изменений, которые могут стать реперными точками, свидетельствующими о необходимости трансформации стратегии.

Факторами внешней среды, влияющими на стратегию организации, можно считать:

1. Изменение рыночной ситуации. Рынок может измениться по различным причинам: появление новых конкурентов, изменение потребительских предпочтений, изменение экономической ситуации. В таких случаях организации должны пересмотреть свою стратегию и адаптироваться к новым условиям.

2. Экономическая неопределенность. Неустойчивость экономической ситуации на мировом и национальном уровнях, которая может быть выражена в следующем:

- инфляция и изменение курса валют;
- санкции;
- трудности в доступе к ресурсам (от материальных до нематериальных), которые необходимы для организации. Среди материальных можно выделить сокращение объема международной торговли, ограничение доступа к иностранным рынкам капитала, ущерб для репутации и образа бренда российских организаций.

Среди нематериальных можно выделить как различные лицензии на работу, производство чего-либо, так и программное обеспечение, которое может быть критически необходимым для функционирования компании, а санкции приведут к тому, что компания лишится возможности легально использовать данное программное обеспечение и т.п.

3. Политическая нестабильность. Этот фактор связан с неопределенностью политической ситуации как на мировом, так и на национальном уровнях, изменениями в законодательстве, политическими конфликтами и др.

4. Рост или снижение доли рынка. Если организация начнет терять свою долю на рынке, то для сохранения своей позиции может потребоваться изменение стратегии. С другой стороны, если компания начнет быстро расти, может потребоваться изменение стратегии для управления ростом.

5. Темпы роста рынка.

6. Изменение потребительских предпочтений. Если потребители начинают предпочитать другие товары или услуги, организации должны пересмотреть свою текущую стратегию и адаптироваться к новым потребностям.

7. Изменение технологических условий. Появление новых технологий может изменить производственный процесс, увеличивая эффективность и сокращая затраты. Организации должны учитывать такие изменения

и адаптироваться к новым технологическим условиям.

8. Изменение законодательства. Например, изменения в налоговой политике существенно влияют на деятельность организации, она должна адаптироваться к таким изменениям и пересмотреть текущую стратегию.

К факторам внутренней среды относятся изменения внутренней ситуации, которые также могут привести к необходимости изменения стратегии организации. Так, например, если изменяется управленческий персонал организации, это может привести к изменению стратегии и подхода к деловой деятельности.

В 1980-е годы консультанты консалтинговой компании McKinsey разработали модель 7С [4–5], которая стала популярной среди руководителей бизнеса и экспертов по стратегическому менеджменту и маркетингу. Она была создана при участии Тома Питерса и Роберта Уотермана, а также Жюльена Филипса, Ричарда Паскаля и Энтони Афона [4].

Модель основывается на анализе 7 ключевых элементов микросреды компании: стратегии, структуры, систем управления, внутренних отношений, кадрового состава, навыков сотрудников и корпоративных ценностей (рис. 1). Все эти элементы взаимосвязаны, поэтому изменение одного из них требует изменения во всех остальных областях.

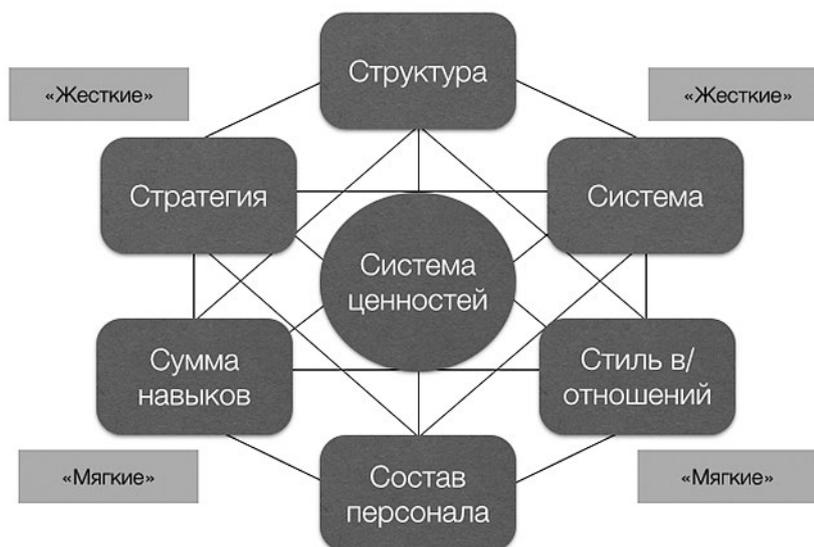


Рисунок 1 — Модель 7S McKinsey [5]

Figure 1 — Model 7S McKinsey [5]

Анализ модели, раскрывающей связь внутренних элементов компании и стратегии, позволяет выделить следующие факторы внутренней среды, которые могут влиять на стратегию организации:

1. Организационная структура раскрывает характер взаимодействия между различными подразделениями компании, включая иерархию, приоритеты и зону ответственности каждого подразделения. Структура наиболее мобильна и поддается легким изменениям. Необходимо определение критериев, при которых ее изменения могут повлиять на необходимость трансформации;

2. Система управления влияет на скорость принятия оперативных решений и регулирует ежедневные процедуры работы компании. Она определяет методы принятия управленческих решений, координацию работы компании и подходы к развитию бизнеса;

3. Навыки сотрудников определены как совокупность их способностей и компетенций. Они играют важную роль в рамках модели.

4. Кадровая структура обращает внимание на состав сотрудников: их количество, квалификацию и методы работы с персоналом, включая набор, обучение, мотивацию и вознаграждение;

5. Стилль взаимоотношений внутри компании определяет, каким образом руководство управляет, и какую роль оно играет в принятии важных решений о развитии бизнеса.

6. Корпоративные ценности — это центральный элемент модели, описывающий нормы и стандарты работы внутри компании,

принципы корпоративной культуры и миссию компании;

7. Стратегия ставит перед организацией цели, определяет задачи и подсказывает пути их достижения. Успешная стратегия гармонично сочетается с миссией и целями компании, создавая силу для развития организации.

Трансформация стратегии необходима при изменениях условий внешней и внутренней среды. Общие факторы, влияющие на изменение стратегии организации, могут быть различны в зависимости от конкретной организации и среды, в которой она функционирует. Необходимость изменения стратегии связана с усилением отрицательной синергии взаимодействия внешней и внутренней сред. Однако любая организация должна быть готова к необходимости пересмотра своей текущей стратегии и адаптации к изменяющимся условиям, чтобы оставаться конкурентоспособной и успешной. Необходимость изменения стратегии может возникать с течением времени и не относиться к ошибкам компании. Однако предприятия, которые эффективно работают и своевременно адаптируются к переменам, обычно имеют преимущество перед конкурентами. Индикаторами трансформации действующей стратегии являются отклонения значений факторов, характеризующих внешнюю и внутреннюю среды, приводящих к усилению отрицательной синергии и ослаблению положительной синергии взаимодействия. Первоочередной задачей построения модели оценки совокупного влияния факторов является их идентификация, что представлено данной работе.

#### Список источников

1. Перина О. С. Разработка стратегии организации // Новый университет. 2012. № 5 (15). С. 14–17.
2. Поздняков С. Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Молодой ученый. 2009. № 11 (11). С. 147–153.
3. Попова И. А. Стратегия развития компании: роскошь или необходимость? // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 3. С. 230–244.
4. Юзык Л. А. Модель McKinsey 7S в реализации стратегического подхода к управлению // Экономика. Наука. Инноватика : материалы I Республиканской научно-практической конференции (Донецк, 20 марта 2020 г.). Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2020. С. 326–329.
5. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S // POWERBRANDING : сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model>

#### References

1. Perina O. S. *Development of organization strategy*. *Novy`j universitet = New University*. 2012;(5(15)):14–17. (In Russ).

2. Pozdnyakov S. N. Formation of a strategy for improving the competitiveness of a service sector enterprise. *Molodoj uchenyj = Young scientist*. 2009;(11(11)):147–153. (In Russ).

3. Popova I. A. Company development strategy: luxury or necessity? *Upravlenie chelovecheskim potencialom = Human potential management*. 2009;(3):230–244. (In Russ).

4. Yuzyk L. A. Model McKinsey 7S in the implementation of the strategic approach to management. *E`konomika. Nauka. Innovatika : materialy` I Respublikanskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Doneczk, 20 marta 2020 g.) = Economics. The science. Innovation: materials of the I Republican scientific and practical conference (Donetsk, March 20, 2020)*. Donetsk: Donetsk National Technical University; 2020. P. 326–329. (In Russ).

5. Is your company performing perfectly? Model McKinsey 7S. POWERBRANDING: site. (In Russ). Available from: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model>

#### **Информация об авторах**

Г. А. Чистобородов — аспирант;

Н. Ю. Псарева — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории и организации управления.

#### **Information about authors**

G. A. Chistoborodov — the graduate student;

N. Yu. Psareva — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Management Theory and Organization.

---

Статья поступила в редакцию 28.08.2023; одобрена после рецензирования 18.09.2023; принята к публикации 25.09.2023.

The article was submitted 28.08.2023; approved after reviewing 18.09.2023; accepted for publication 25.09.2023.