

УДК 658.1:005**Факторы необходимости внедрения тактических и стратегических изменений в российских бизнес-структурах****Колганов Кирилл Владимирович**

Аспирант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125315, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр-т, 80 Е;
e-mail: kolganov.k@gmail.com

Аннотация

В статье автор выделяет влияние бизнес-структуры компании как отдельного компонента организационной структуры на реализацию стратегических и тактических изменений хозяйствующего субъекта в целом. Определены характерные особенности для внедрения в бизнес-структурах компании стратегических и тактических изменений. Выявлены условия трансформации тактических изменений в стратегические. На примере ряда российских компаний показано разделение между тактическими и стратегическими изменениями, требующими публичного обнародования в обязательном порядке. Изучены факторы стратегических и тактических изменений, которые впоследствии привели к выводам относительно специфики бизнес-структур в российских компаниях в аспекте соответствующих изменений и необходимости разработки профильными ведомствами механизма, позволяющего хозяйствующим субъектам гармонично адаптировать стратегические и тактические изменения в бизнес-структурах в условиях российских реалий.

Для цитирования в научных исследованиях

Колганов К.В. Факторы необходимости внедрения тактических и стратегических изменений в российских бизнес-структурах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 3А. С. 647-654.

Ключевые слова

Тактическое изменение, стратегическое изменение, бизнес-структура, компания, фактор, управленческое решение.

Введение

Деятельность компании в некоторых случаях напоминает живой организм ввиду того, что каждая бизнес-структура как составляющая организации влияет на благополучие хозяйствующего субъектов в целом и подвержено внешним и внутренним изменениям. Некоторые изменения определяют долгосрочное развитие компании и составляют важный компонент истории ее развития. Другие изменения вносятся в деятельность отдельных бизнес-структур достаточно интенсивно и могут не отражаться на долгосрочных перспективах компании в процессе ее функционирования.

Многие научные труды в основном нацелены на изучение стратегических подходов компании в целом, однако почти не отражают стратегические изменения и их влияние на экономическую эффективность хозяйствующего субъекта. В отношении тактических изменений следует отметить, что в различных исследованиях рассматриваются не с точки зрения изменения как таковых, но в большей степени в аспекте управленческих решений и специфики текущей деятельности. Ракурс существующих исследований, затрагивающих тактические изменения в бизнес-структурах, не акцентируют внимание на влиянии бизнес-структуры при внедрении тех или иных изменений. Таким образом, если изучаются тактические изменения, то оценочные действия преимущественно затрагивают компанию в целом, а не отдельные бизнес-структуры, влияние которых может оказаться более существенным.

Материалы и методы исследования

Настоящее исследование основано на изучении теоретических и практических аспектов, отражающих тактические и стратегические изменения в российских бизнес-структурах. Материалами исследования выступают теоретическая база, научные публикации других исследователей, а также практика действующих российских компаний.

Методами исследования является синтез теоретических аспектов в сфере внедрения тактических и стратегических изменений в российских бизнес-структурах, обобщение выявленных тенденций и дедукция обозначенных тенденций для определения факторов, предшествующих стратегическим и тактическим изменениям в бизнес-структурах российских компаний.

Результаты исследования и их обсуждение

Необходимость в осуществлении изменений формируется на основе множества факторов, с которыми взаимодействует компания. Если рассматривать стратегические изменения, то во многом они связаны с изменениями в организационной структуре, вызванными расширением бизнеса, реорганизацией, ликвидацией определенных направлений или переходом к иным организационным формам существования. Стратегические изменения предполагают, что в компании происходят необратимые события, влияющие на долгосрочное развитие в будущем. Компания может расширить свою деятельность путем дополнения направлений в качестве видов экономической деятельности, внедрить в разработку новый продукт, произвести существенные кадровые перестановки [Антонов, Купцова, Купцова, 2021, с. 91].

Во многих случаях стратегические изменения в корпоративной деятельности компании совпадают с жизненным циклом организации. Если рассматривать вероятность возникновения

стратегических изменений и внедрения соответствующих управленческих решений, то с учетом жизненного цикла необходимо отметить следующее [Боев, 2020, с. 103]:

- изменения стратегической направленности наиболее вероятны на этапе выхода продукта на рынок, обеспечения увеличения доли рынка, преодоления периода стагнации и своевременная реакция на признаки спада;
- на каждом этапе жизненного цикла стратегические изменения в компании носят индивидуальный характер;
- несмотря на идентичность этапов для каждой компании, сущность стратегических изменений во всех организациях также индивидуальна;
- на каждом этапе жизненного цикла стратегические изменения необязательно гарантируют положительный исход или гарантию развития.

Таким образом, для бизнес-структуры отдельной компании существуют идентичные условия для осуществления стратегических изменений, которые зачастую могут означать образование бизнес-структуры, расширение штата сотрудников, преодоление организационных и кадровых сложностей, сокращение штата сотрудников или ликвидацию бизнес-структуры, а также реорганизацию в новую бизнес-структуру.

В отношении тактических изменений следует отметить, что зачастую подобные управленческие решения вызваны вынужденной мерой в результате незапланированных событий или нацелены на краткосрочный эффект. В некоторых случаях тактические изменения могут перейти в стратегические, однако для подобного перехода необходимы следующие условия [Зоидов, Беломестнов, Борталевич, 2021, с. 104]:

- внешние непредвиденные обстоятельства остаются неизменными продолжительное время;
- тактические решения обеспечивают существенный результат с учетом ключевых финансовых показателей;
- тактические решения учитываются при принятии иных решений на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- тактические решения становятся источником для принятия одного и более стратегических решений.

Стоит отметить, что в отличие от стратегических изменений, тактические решения и результаты в большей степени подвергаются промежуточному мониторингу на предмет качества деятельности организации и зачастую не предполагают прогноза с точки зрения эффективности или ожидаемых результатов. Тактические изменения в большинстве случаев носят вынужденный характер и предполагают, что бизнес-структура в любой момент может вернуть специфику деятельности в состояние, предшествовавшее обозначенным изменениям.

Общим в стратегических и тактических изменениях бизнес-структур компаний является необходимость проведения предварительного анализа текущей ситуации или возникшей проблемы. Данный анализ осуществляется с учетом актуальных показателей и планов, на которые опирается соответствующая бизнес-структура. Как стратегические, так и тактические изменения в бизнес-структурах отражаются в управленческом и финансовом учете организации.

Однако результаты изменений могут влиять не на всех штатных сотрудников бизнес-структуры, а также не на все бизнес-структуры компании в целом. Кроме того, сущность изменений стратегического и тактического характера может не предполагать публичной отчетности компании перед стейкхолдерами. К примеру, переезд офиса ПАО «Газпром» из г.

Москвы в г. Санкт-Петербург является стратегическим изменением и предполагает официальное уведомление контролирующих органов и других стейкхолдеров [Новости ПАО «Газпром», [www](#)]. Решение ООО «Вайлберриз» о выделении комиссии за эквайринг для продавцов площадки относится к тактическим изменениям, однако также подразумевает публичное уведомление из-за влияния данного решения на многих участников бизнеса [Новости ООО «Вайлберриз», [www](#)].

Немаловажным аспектом выступает влияние результатов стратегических и тактических изменений в бизнес-структуре на хозяйственную деятельность компании и на другие бизнес-структуры. К примеру, сеть гипермаркетов «Ашан» относит к тактическим решениям деятельность всех существующих магазинов на территории Российской Федерации без изменений, однако стратегическим решением является отсутствие планов данной торговой сети расширяться в сфере розничной торговли [«Магазинов больше не будет»: «Леруа Мерлен» и «Ашан» приняли новое решение для всех россиян, [www](#)]. Соответственно, каждый отдельный магазин выступает бизнес-структурой общей сети гипермаркетов, следовательно, влиянием таких бизнес-структур на хозяйственную деятельность всей торговой сети служат вынужденные операционные решения для сохранения полноценной функциональности каждого действующего магазина на территории страны. Принятое стратегическое решение в отношении отсутствия вероятности расширения деятельности в сфере розничной торговли со стороны сети гипермаркетов влияет на ожидание возможных изменений лишь от внутрикорпоративных управленческих решений, не связанных с созданием новых направлений в сфере розничной торговли вне интернет-пространства.

Изменения также могут носить внешний и внутренний характер, что означает разноплановое и разностороннее влияние бизнес-структуры на позиционирование компании в отрасли. В одних случаях ликвидация бизнес-структуры в целом может не отразиться на изменениях в финансовых показателях, в других – внедрение новой бизнес-структуры может стать решающим решением для обеспечения прорыва на отраслевом рынке. Согласно оценке Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, приведенные изменения в бизнес-структуре компании, которые обеспечиваются в последствии рекордными показателями, прослеживаются в таких отраслях как химической, электронного машиностроения и станкостроения [Мантуров рассказал, в каких отраслях промышленности удалось достичь прорыва, [www](#)].

Зачастую в качестве изменений подразумеваются расширение производства и внедрение новых видов экономической деятельности, сопряженных с основным производством. Таким образом, опыт многих российских компаний в сфере промышленности показывает, что принятие стратегических решений в большей степени может гарантировать оптимизацию экономических показателей предприятия в целом.

На Рис.1 представлены факторы стратегических изменений в бизнес-структурах российских компаний.

Таким образом, на основе Рис.1 представляется возможным отметить, что предпосылками к стратегическим изменениям в бизнес-структурах компании может стать необходимость в кадровых преобразованиях и перестановках. Несмотря на то, что мониторинг эффективности деятельности каждого сотрудника в компаниях осуществляется на регулярной основе, оценочные действия направлены на прогноз ожидаемого вклада данного сотрудника с учетом обеспечения компанией дополнительных благоприятных условий. Стратегический контекст изменений может также быть вызван отчетными показателями за предыдущие периоды, степень

риска которых предполагает существенное реформирование организационной, финансовой, кадровой и иной структуры компании [Мерзликина, Кожанова, 2022, с. 423].



Рисунок 1 – Факторы стратегических изменений бизнес-структуры в российской компании

В некоторых случаях необходимость в стратегических изменениях бизнес-структур может быть вызвана влиянием внешней среды, к примеру, появлением технологий, позволяющих изменить функциональные задачи сотрудников определенных отделов компании [Колмыкова, Ковалев, 2022, с. 254]. Стратегические решения, связанные с упразднением, реорганизацией и расширением бизнес-структуры компании могут быть спровоцированы отсутствием ожидаемых долгосрочных результатов, исходя из объективных возможностей компании в целом на фоне показателей идентичных хозяйствующих субъектов.

Некоторые компании ориентируются на коэффициенты экономической эффективности и осуществляют анализ каждой бизнес-структуры в соответствии с данными показателями. Подобный подход зачастую реализуется в сфере розничной торговли, когда сеть гипермаркетов оценивает при помощи коэффициентов экономическую эффективность каждого магазина.

Финансовые риски при стратегическом планировании и принятия управленческих решений учитываются в том случае, если анализируются риски в долгосрочной перспективе. Подобные финансовые риски прогнозируются при помощи аналитики данных, имеющихся в распоряжении каждой бизнес-структуры российской компании. В отличие от результатов пространственного анализа, продолжительное влияние внешних обстоятельств предполагает вынужденное принятие стратегических решений на фоне факторов, на которые компания не может повлиять [Комаров, Пащенко, 2021, с. 24]. Таким образом, стратегические изменения

могут быть вызваны пандемией, высокой инфляцией или затяжным кризисом на территории определенного государства.

В качестве результатов приблизительных оценок выступает процентное и иное соотношение текущих результатов компании и предполагаемых итогов, зачастую отражающихся в контексте ожидаемой доли отраслевого рынка. Стоит отметить, что на приблизительные результаты ориентируются почти все бизнес-структуры компании ввиду того, что данные значения сопряжены с долгосрочными целями. Некоторые стратегические изменения могут быть вызваны средними показателями по отрасли, к примеру, в результате внедрения ведущими компаниями технологий автоматизации отдельных направлений коммерческой деятельности.

На Рис.2 представлены факторы тактических изменений в бизнес-структурах российских компаний.



**Рисунок 2 – факторы тактических изменений
в бизнес-структурах российских компаний**

Представленные на Рис.2 факторы тактических изменений характеризуют деятельность бизнес-структур в компании для своевременного принятия решений по корректировке показателей. Экономические показатели относятся к изменяющимся компонентам деятельности компании и предполагают ответственность за достижение ожидаемых результатов ее соответствующих бизнес-структур. Кроме того, тактические изменения в основном затрагивают организационную структуру и действия бизнес-структур, направленные на достижения экономической эффективности. Это значит, что тактические изменения носят временный характер и проявляются в качестве результата деятельности бизнес-структуры за предыдущий период.

Заключение

Таким образом, для бизнес-структур российских компаний характерны факторы стратегических изменений в основном внешнего характера, а факторы тактических изменений связаны с результатами экономической эффективности деятельности компании в направлении, за которое определенная бизнес-структура несет ответственность. Проблемным аспектом для стратегических изменений выступают факторы, на которые как бизнес-структура, так и компания в целом не могут по объективным причинам повлиять, а для тактических изменений

– вероятное отсутствие текущих возможностей у компании для достижения бизнес-структурой ожидаемой экономической эффективности.

Общей проблемой для стратегических и тактических изменений является фактор отсутствия механизма оптимальной адаптации внедряемых изменений в бизнес-структуру компании в условиях российских реалий. Обозначенный механизм должен быть разработан в качестве рекомендации со стороны профильных ведомств для российских компаний, стратегические и тактические изменения которых влияют не только на бизнес-структуры, но также на деятельность хозяйствующих субъектов отдельной отрасли.

Библиография

1. Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. Изменения в системе управления организациями // Управление. 2021. Т. 9. № 3. С. 90-98.
2. Боев А.Г. Система стратегического управления преобразованиями промышленного предприятия //π-Economy. 2020. Т. 13. № 1. С. 101-113.
3. Зоидов К.Х., Беломестнов В.Г., Борталевич С.И. Обеспечение экономической безопасности в условиях нарастания стратегических изменений //Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 3 (125). С. 100-107.
4. Колмыкова Т.С., Ковалев П.П. Цифровая трансформация бизнеса в контексте стратегии непрерывного совершенствования // Управленческий учет. 2022. № 7-2. С. 250-256.
5. Комаров Н.М., Пашенко Д.С. Элементы развития методологии управления цифровой трансформацией промышленных предприятий //Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13. № 6. С. 23-25.
6. «Магазинов больше не будет»: «Леруа Мерлен» и «Ашан» приняли новое решение для всех россиян // Портал «Рамблер». URL: <https://finance.rambler.ru/economics/50069208-magazinov-bolshe-ne-budet-lerua-merlen-i-ashan-prinyali-novoe-reshenie-dlya-vseh-rossiyan/?ysclid=lu8uv0gztq828194159>.
7. Мантуров рассказал, в каких отраслях промышленности удалось достичь прорыва // МИА «Россия Сегодня». URL: <https://ria.ru/20231225/promyshlennost-1917837667.html>.
8. Мерзликина Г.С., Кожанова Т.Е. Управление изменениями в малом бизнесе: формирование матрицы изменений // Экономика и Индустрия 5.0 в условиях новой реальности. 2022. №4. С. 420-424.
9. Новости ООО «Вайлберриз» // Портал «РБК». URL: <https://www.rbc.ru/tags/?tag=Wildberries&ysclid=lu8yqjq0hw76717331/>.
10. Новости ПАО «Газпром» // МИА «Россия Сегодня». URL: https://ria.ru/organization_Gazprom/?ysclid=lu8ytf6ok869424152.

Factors of the need to implement tactical and strategic changes in Russian business structures

Kirill V. Kolganov

Postgraduate student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125315, 80E, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: kolganov.k@gmail.com

Abstract

In the article, the author highlights the influence of the company's business structure as a separate component of the organizational structure on the implementation of strategic and tactical changes of the business entity as a whole. The characteristic features for the implementation of strategic and tactical changes in the company's business structures are determined. The conditions

for the transformation of tactical changes into strategic ones are revealed. The example of a number of Russian companies shows the separation between tactical and strategic changes that require mandatory public disclosure. The factors of strategic and tactical changes were studied, which subsequently led to conclusions regarding the specifics of business structures in Russian companies in terms of relevant changes and the need for relevant departments to develop a mechanism that allows business entities to harmoniously adapt strategic and tactical changes in business structures in the context of Russian realities.

For citation

Kolganov K.V. (2024) Faktory neobkhodimosti vnedreniya takticheskikh i strategicheskikh izmenenii v rossiiskikh biznes-strukturakh [Factors of the need to implement tactical and strategic changes in Russian business structures]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (3A), pp. 647-654.

Keywords

Tactical change, strategic change, business structure, company, factor, management decision.

References

1. Antonov V.G., Kuptsova E.V., Kuptsova E.S. Changes in the management system of organizations // Management. 2021. Vol. 9. No. 3. pp. 90-98.
2. Boev A.G. System of strategic management of transformations of an industrial enterprise // π -Economy. 2020. Vol. 13. No. 1. pp. 101-113.
3. Zoidov K.Kh., Belomestnov V.G., Bortalevich S.I. Ensuring economic security in conditions of increasing strategic changes // Regional problems of economic transformation. 2021. No. 3 (125). pp. 100-107.
4. Kolmykova T.S., Kovalev P.P. Digital transformation of business in the context of the strategy of continuous improvement // Managerial accounting. 2022. No. 7-2. pp. 250-256.
5. Komarov N.M., Pashchenko D.S. Elements of the development of the methodology for managing the digital transformation of industrial enterprises // Bulletin of Eurasian Science. 2021. Vol. 13. No. 6. pp. 23-25.
6. "There will be no more shops": Leroy Merlin and Auchan have made a new decision for all Russians // The Rambler portal. URL: <https://finance.rambler.ru/economics/50069208-magazinov-bolshe-ne-budet-lerua-merlen-i-ashan-prinyali-novoe-reshenie-dlya-vseh-rossiyan/?ysclid=lu8uv0gztq828194159>.
7. Manturov told in which industries the breakthrough was achieved // MIA "Russia Today". URL: <https://ria.ru/20231225/promyshlennost-1917837667.html>.
8. Merzlikina G.S., Kozhanova T.E. Change management in small business: formation of a matrix of changes // Economics and Industry 5.0 in a new reality. 2022. No.4. pp. 420-424.
9. News of Wildberries LLC // RBC portal. URL: <https://www.rbc.ru/tags/?tag=Wildberries&ysclid=lu8yqq0hw76717331/>.
10. Gazprom PJSC News // MIA Rossiya Segodnya. URL: https://ria.ru/organization_Gazprom/?ysclid=lu8ytf6ok869424152.