

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ\*

*Аннотация:* Успешное развитие отечественной экономики и глобализация предприятий требует от каждого менеджера высокой действенности и эффективности. Предприятия, которые учитывают процессы динамики внешнего окружения, имеют значительное превосходство. В процессе изменений руководству отводится совершенно новая роль. Оно не только придает направление текущим делам, но и руководит процессом изменения, помогая приспособиться к объективно возникающим переменам на основе культуры организации. Это становится необходимым, так как предприятие, все команды и отдельные сотрудники нуждаются как в профессиональном ноу-хау, так и в способности адекватно изменяться с тем, чтобы самостоятельно разрешить внутренние конфликты между эффективностью и динамичностью.

Менеджмент изменений состоит, при этом, не столько из применения определенных «методов» и «техник», сколько в искусстве совершать необходимые действия в нужное время.

*Ключевые слова:* управление, изменение, развитие, нововведение, менеджмент изменений.

Актуальность и необходимость активизации корпоративных изменений обусловлены состоянием деятельности малых и средних предприятий, как наиболее массовых представителей бизнеса. Это состояние характеризуется следующими результатами исследований деятельности 5727 компаний российского среднего бизнеса (с годовым оборотом в 2005г. от 80 до 230 млн, руб.) за период 2000-2005гг., проводимых по инициативе журнала Эксперт.

Исследования показали, что только 1884 предприятия (32,9% выборки) обеспечили за этот период значительный рост стоимости основных фондов, связанный с модернизацией производства.

Было выявлено 533 (9,3% выборки) гармонично развивающихся компаний, которые показали одновременный рост основных средств, выручки и прибыли выше среднего уровня.

Предприятий, показывающих одновременно рост основных средств и прибыли, оказалось 510 (8,9%). В выборке 729 (12,7%) компаний, демонстрирующих рост *ОФ* и выручки, не смогли обеспечить рост прибыли.

Толчком к организационным изменениям являются:

– кризисные ситуации. Изменения носят, как правило, операционный характер, позволяющий восстановить ликвидность бизнеса, возврат потерянных рынков и т.д. Зарубежные авторы выделяют три стадии развития кризиса: первая характеризуется проявлением неэффективности в сбыте продукции, поддержания уровня качества; вторая и третья характеризуются усилением указанных негативных тенденций;

– фаза развития организации. Для каждой фазы развития свойственно накопление факторов, которые стимулируют переход на другие механизмы управления, создание дополнительных структур, перераспределение полномочий и обязанностей;

\* © Кузнецов А.А.

---

– влияние конкретной личности. Приход на руководящие посты нового менеджера всегда связан с организационными изменениями в соответствии с его субъективными взглядами.

Из анализа существующих организационных изменений можно сделать вывод о принадлежности их к четырем основным группам:

1. *Стратегические изменения* относятся к переосмыслению стратегических и тактических направлений развития организации и, как правило, инициируются изменением внешнего окружения.

2. *Структурные изменения* предполагают изменения в системе распределения работ, полномочий и ответственности отдельных исполнителей или целых отделов.

3. *Изменения технологии и задач* относятся к изменениям технологии и графика выполнения задач. Как правило, определяющим является внедрение новой производственной, информационной технологии, за которыми следуют изменения, обеспечивающие их функционирование.

4. *Изменения в области управления персоналом.* Основной задачей данного типа изменений является более качественное выполнение функций основным персоналом организации. Сюда можно включить мероприятия по повышению мотивации труда, формированию в коллективе чувства «локтя», повышению профессионального уровня работников, поиск наиболее оптимальных возможностей для реализации способностей отдельных личностей и т.д. Изменение персонала относится к наиболее определяющему успеху типу организационных изменений, т.к. сопровождает и составляет базу всех остальных изменений. От правильности и своевременности изменений в области управления персоналом зависит формирование коллектива, способного вывести организацию в лидеры.

На этом основании У. Беннис утверждает, что бюрократический тип организации будет вытеснен «органично-адаптивными» структурами, т.е. «адаптивными, быстро изменяющимися системами временного типа, состоящими из различных специалистов, объединенных в органичное целое усилиями специалистов по координации и оценке задач».

Существует также и иная классификация типов изменений, которая подразумевает под собой четыре типа изменений, которые можно отнести к организационным: в технологии, в товарах и услугах, в культуре, в стратегии, в масштабах и структуре организации. Изменения в стратегии, масштабах и структуре экономического комплекса относятся к административной сфере, включающей управление организационными изменениями. Поэтому процесс организационных изменений для целей управления можно представить как бы в трехмерном пространстве. Установление общего курса изменений происходит в направлении сверху вниз. Поиск новых подходов для преодоления сопротивления среды и обеспечения равновесия среды и бизнес-процесса протекает в направлении снизу вверх. Изменения в организации ключевых бизнес-процессов, состоящие в установлении новых аспектов во взаимосвязях между направлениями деятельности, выполняемыми функциями, информационным и финансовым обеспечением, для поддержания баланса между издержками, финансами, качеством деятельности и продуктов деятельности, осуществляются в горизонтальном направлении. Поэтому можно констатировать существование трех осей управляемых организационных изменений в экономическом комплексе.

Таким образом, любая организация, стремящаяся к выживанию в динамичной обстановке, должна находиться в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ставится под угрозу ее способность к дальнейшему функционированию. Поэтому современные условия работы большинства организаций таковы, что проведение изменений превратилось из чрезвычайного события в постоянный планомерный процесс. Ор-

ганизации вынуждены становиться гибкими, постоянно реагировать на изменения внешней среды, вырабатывать и реализовывать локальные и глобальные проекты изменений своей деятельности, которые должны протекать без потери контроля над организацией.

Для выживания и преуспевания в определенной отрасли и на рынке исследуемый сложный экономический комплекс должен обладать свойством адаптивности и приспособлять параметры своей структуры и деятельности к постоянным внешним изменениям. Только в этом случае можно соответствовать изменчивости спроса и использовать в свою пользу изменения рыночной и общественной конъюнктуры.

Шумпетер И. считает, что форма и содержание развития определяются комбинацией пяти факторов:

1. Изготовление нового, еще не известного потребителям блага или создание нового качества того или иного блага.

2. Внедрение нового, практически никому не известного метода производства.

3. Освоение нового рынка сбыта.

4. Получение нового источника сырья, полуфабрикатов.

5. Проведение соответствующей реорганизации.

К общим направлениям инновационных изменений относятся:

– формирование новых конкурентных преимуществ выпускаемой продукции (услуг), чтобы занять устойчивое положение на рынке в будущем;

– адаптация к изменяющимся требованиям потребителей для повышения потребительской привлекательности продукции (услуг);

– создание материально-технической базы компании адекватной требованиям научно-технического прогресса или технологического уклада (например, шестого технологического уклада на современном этапе);

– формирование организационной структуры компании, характеризующейся предпринимательскими свойствами (гибкость, быстрая реакция на потребности пользователей, динамичность управленческих процессов и др.);

– создание новых социальных потребностей на основе инноваций.

Глубокий анализ причин появления нововведений проведен в исследованиях Масленниковой Н.П., что характеризует сложность процессов развития и их чувствительность к воздействию внешней и внутренней среды.

По результатам исследований выявлено, что для успешного управления инновационными изменениями необходимо:

1. Установить четкие цели;

2. Определить ожидаемые последствия от реализации инновационных изменений как позитивные, так и негативные;

3. Формировать инновационную инфраструктуру, как органичную составляющую корпоративной культуры;

4. Определять допустимые диапазоны изменения экономических пропорций и соотношений в процессе корпоративного развития для сохранения устойчивости компании в переходный период.

В отечественной практике основные предпосылки для проведения изменений в организациях, происходящих в последние десятилетия, связаны с уходом от командно-административных методов управления и становлением рыночных отношений. В последние 15-20 лет предложена периодизация развития бизнеса в России и соответственно внешне причины изменений в отечественных организациях.

***Революционные изменения в рамках стратегии управления изменениями.*** В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М. Хаммер и Дж. Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйствен-

---

---

ный реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубокой реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

**Эволюционные изменения в рамках стратегии управления изменениями.** Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система (“организация” в институциональном понимании).

**Управление изменениями (УИ)** представляет структурированный процесс, определяющий последовательность действий и мероприятий управленческого персонала организации, задача которых предвидеть изменения во внешней среде, разработать альтернативные варианты адаптации внутренней среды и внедрить изменения в соответствии с техническими, экономическими возможностями организации, а также с учетом социальных факторов и психологического климата внутри организации. УИ включает определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. УИ предполагает решение специфических вопросов управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Конечная цель организационных изменений – обеспечение экономического роста и развития компании. Рост связывается с количественными характеристиками предприятия (рост объемов продаж, производственной мощности, доли рынка и т.д.), тогда как развитие обеспечивает накопление потенциала, обеспечивающего дальнейший рост компании.

**Система управления изменениями** – совокупность взаимосвязанных структурных элементов (информации и технических средств ее обработки, специалистов по управлению изменениями, соответствующих функций, методов, организационной структуры, связей и отношений между ними), участвующих в процессе УИ и обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию подразделениями организации поставленных целей изменений, на основе программы изменений и выделенных ресурсов.

Российские исследователи организационных изменений выделяют более подробно следующие критерии успешности проведения организационных изменений:

1. Выявление и обоснование причин, вызывающих необходимость проведения организационных изменений;
2. Определение целей организации, которые будут достигнуты в результате организационного изменения;
3. Выявление возможных сил сопротивления изменениям разработка мероприятий по их нейтрализации;
4. Определение и обоснование того или иного подхода к проведению изменений в организации;
5. Проведение подготовительных мероприятий по проведению изменений;
6. Составление графика работ по организационным изменениям;
7. Составление плана – графика работ по организационным изменениям и определение их стоимости;

8. Определение возможного эффекта от проведения организационных изменений.

Необходимо отметить, что в данном случае критерии успешности организационных изменений (ОИ) представляют собой фактическую программу по их реализации.

Проблемы измерения эффективности ОИ в общем виде воспринимаются, как правило, через призму достаточно краткосрочных целей. Процесс формулировки целей является одним из ключевых в теории и практике управления изменениями. Более того, многие исследователи определяют организации именно как целенаправленные системы деятельности. Исследователи признают, что организация возникает тогда, когда достижение каких-либо целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвигание достижения общих целей.

Исходя из вышесказанного, рассмотрим критерии реализации стратегии, с учетом временного аспекта. В краткосрочном аспекте можно выделить следующую группу сравнительных показателей реализации стратегии ОИ:

1. Показатели продуктивности:

- прибыль до начала ОИ и прибыль после завершения ОИ;
- рыночная доля;
- объем продаж;
- соотношение собственного и заемного капитала до и после ОИ;
- коэффициент ликвидности;
- прибыль на капитал;
- норма отходов;
- объем реализованной продукции в расчете на одного сотрудника;
- другие показатели, применимые к отрасли, в которой осуществляет деятельность исследуемая организация.

2. Показатели качества. В данном контексте предлагается ограничиться определением качества как удовлетворения запросов покупателей и клиентов в части функционирования изделий и предоставления услуг, причем показатели оценки суждения о качестве должны исходить от самих покупателей и клиентов до начала процесса ОИ и после его окончания. Это такие показатели как номенклатура поставляемой продукции, время производственного цикла, качество и своевременность поставки, быстрота реакции на требования покупателя.

3. Показатели гибкости:

- способность реагировать на изменения показателей внешней среды (покупателей, конкурентов, государственных установок, поставщиков, комплектаторов и т.п.);
- реакция индивидов и групп в организации на изменения индивидов и групп в этой же организации;
- скорость адаптации управленческой политики на изменения.

Идею о том, что если внешняя среда организации в целом и в отдельной области ее деятельности, претерпевая собственную эволюцию, усиливает нестабильность условий хозяйствования, то организация при этом должна иметь набор факторов успеха, адекватных уровню внешней нестабильности, разделяют И. Ансофф, Б. Карлофф, Р. Ричард. По мнению П. Дойля, в условиях современных динамично развивающихся рынков и жесткой конкуренции скорость и решительность являются важными условиями успеха бизнеса. П.Ф. Друкер обращает внимание на то, что в сферу внимания и ответственности менеджмента должно входить все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или сферах, ею неконтролируемых.

---

---

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Персонал: Учебное пособие. М.: Вильямс, 2002.
3. Карлофф, Б. Деловая стратегия. Концепция. Содержание. Символы. М.: Экономика, 1991.
4. Масленникова Н.П. Управление устойчивым развитием. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.
5. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. М.: Дело, 1995.

A. Kuznetsov

CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS  
IN CONDITIONS OF INSTABILITY OF ECONOMIC RELATIONS

*Abstract:* Successful development of the domestic economy and the globalization of business requires each manager's high-efficiency and effectiveness. Companies that take into account the processes of the dynamics of the external environment, have a significant advantage. In the process of change for managers is given a new role. They not only give the direction of current affairs, but also manage the process of change, helping to adapt to emerging changes on the basis of culture of the organization. This becomes necessary because the company, all the teams and individual staff members as needed in the professional know-how as in the ability to appropriately modified so to resolve themselves the internal conflicts between efficiency and dynamic.

Management of change is not so much from the use of certain « methods» and «techniques», how many in the art to perform the necessary steps at the right time.

*Key words:* management, change, development, innovation, management of change.