УДК 658.5

Г. В. Голикова,
А. Н. Мордвинцев

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

В статье рассмотрены предпосылки и проблемы, связанные с управлением изменениями в организации. Предложен стратегический подход к управлению изменениями. Проведен мониторинг результатов внедрения системы стратегического управления изменениями на промышленных предприятиях г. Воронежа.

Ключевые слова: *управление изменениями, стратегический подход, процесс стратегического управления изменениями.*

UDK 658.5

G. V. Golikova,
A. N. Mordvintsev

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ORGANIZATION: THE STRATEGIC APPROACH

The article considers the preconditions and problems associated with the management of change in the organization. Proposed strategic approach to the management of change. A monitoring of the implementation of the system of strategic change management at the industrial enterprises of city. Voronezh.

Keywords: *change management, strategic approach, the process of strategic change management.*

Экономическая среда, в которой функционируют предприятия, находится в постоянном движении и изменении. Нестабильность внешней среды, усиление конкуренции требуют особого внимания к ориентации производственной деятельности на запросы потребителей, осуществлению гибкого регулирования и своевременных изменений в организации, адекватных воздействию окружающей среды и позволяющих добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует достижению организацией своих целей в долгосрочной перспективе. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на развитие ее способности проактивно адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности.

Необходимость в глубоких, системных изменениях, как правило, вызвана либо возникающей дезинтеграцией подразделений организации, которая чаще всего объясняется разными темпами их индивидуального цикла развития, либо из-за нарушения равновесия между важнейшими группами интересов компании: акционерами, сотрудниками, клиентами, общественностью и менеджментом.

Приведение организации в равновесие, достижение внутренней интеграции или равновесия интересов позволяет ей вернуться в нормальный режим работы и именно к этому стремятся организации, подчиняясь закону равновесия.

Логично предположить, что проводить изменения необходимо в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Закон рычага, на наш взгляд, помогает понять, где именно нужны изменения. В процессе изменений также нужно найти необходимые рычаги и затем приложить достаточные усилия, которые способствуют повышению результативности проводимых трансформаций.

Отметим, что стратегия и структура в условиях изменений имеют важное значение. Самая современная программа измене-

ний не может обеспечить организации постоянного роста и повышения эффективности, если имеют место фундаментальные системные недостатки стратегии и структуры организации, которые, увы, не могут быть преодолены сами по себе без целенаправленных изменений в этой области. Надежной базой для проводимых организацией изменений должна стать адекватная современному моменту стратегия и жизнеспособная структура ее обеспечения.

Целью изменений является повышение эффективности функционирования организации. Поэтому вопрос оценки эффективности изменений весьма актуален. Во-первых, руководство должно иметь возможность получить количественную оценку потенциальных преимуществ от проводимых изменений. Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких задачах, на чем им следует сконцентрироваться в процессе подготовки изменений, и понимании, как оценить получение запланированного результата.

Среди причин стратегических изменений в организации можно выделить следующие: воздействие внешней среды через изменение рыночной ситуации, внешний экономический форс-мажор, межкорпоративный конфликт; решение собственников бизнеса провести те или иные изменения на основе консолидированного видения ситуации; внутренний конфликт в организации; системная инновационная работа (консолидация всех участников бизнеса на всех уровнях).

Управление стратегическими изменениями означает внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность предприятия в соответствии с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе возможностей. Необходимость в изменениях возникает из-за несоответствия привычных норм и образов поведения современному состоянию внешней и внутренней среды, отсюда появляются противоречия, которые можно разрешить только путем целенаправленных стратегических изменений.

Таким образом, под *стратегическим управлением изменениями* можно понимать долгосрочный комплекс мероприятий, направленный на поддержание экономической деятельности организации, посредством проведения организационных изменений либо эволюционными, либо революционными способами.

Субъектами стратегического управления изменениями являются собственники организации, финансовые институты, менеджеры и административный аппарат организации.

Объектом стратегического управления изменениями является организация в целом, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Процесс стратегического управления изменениями на предприятии должен, на наш взгляд, осуществляться по алгоритму, представляющему собой логическую последовательность нескольких фаз (этапов), которые необходимо выполнить для достижения поставленных стратегических целей:

1 фаза — стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;

2 фаза — разработка стратегии управления изменениями;

3 фаза — реализация и контроль стратегии.

Рассмотрим более подробно основные фазы этого процесса.

Первая фаза стратегического управления изменениями на предприятии — стратегический анализ — включает в себя: анализ общих макроэкономических тенденций в стране и в мировой экономике, с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на функционирование и развитие коммерческой организации; анализ факторов, определяющих стратегию на уровне региона; анализ факторов, определяющих стратегию на уровне рынка; анализ факторов, определяющих стратегию на уровне коммерческой организации, включая анализ потенциальных возможностей собственников инвестиционного капитала, ожидания акционеров и персонала, уточнение целей вложения инвестиционного капитала.

В процессе стратегического анализа следует использовать следующие инструменты: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST, PIMS, STP, отраслевой и конкурентный анализ, ситуационный анализ и т.д. [2, С. 76].

В результате мы переходим ко второй фазе процесса стратегического управления изменениями на предприятии — разработ-

ке стратегии управления изменениями, которая включает в себя: формирование стратегических инициатив; выбор стратегии управления изменениями; многокритериальную оценку стратегического выбора. В рамках этой фазы разработка стратегии осуществляется с применением матричных моделей (Shell / DPM, Hofer / Shendel, ADL /LC, Томпмона-Стрикланда, SPACE, Ефремова В. С.), экспертных методов, методов теории игр.

На третьей фазе стратегического процесса происходит реализация стратегии управления изменениями в организации, которая включает в себя:

– уточнение инструментов реализации стратегии; разработку стратегического плана, состоящего из системы бизнес-планов инвестиционных проектов;

– составление стратегической карты, в которой определяется система сбалансированных показателей оценки эффективности реализации стратегии управления изменениями, путем сопоставления запланированных и фактических показателей на каждом этапе её реализации;

– составление стратегических и тактических бюджетов;

– создание системы контроллинга эффективности реализации процесса стратегического управления изменениями на предприятии.

В ходе исследования был проведен анализ изменений оборота организаций промышленного комплекса экономики г. Воронежа в 2010 г. В него включаются следующие виды деятельности: «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды». По результатам проведенного анализа видно, что оборот организаций после внедрения системы стратегического управления изменениями значительно увеличился (таблица 1).

Анализ таблицы показывает, что в 2010 г. по сравнению с 2009 г. оборот организаций по виду деятельности «Обрабатывающие производства» увеличился на 14,8 %. Более значительное повышение оборота организаций произошло в: химическом производстве — на 33,3 %; производстве резиновых и пластмассовых изделий — в 1,6 раза; производстве готовых металлических изделий — в 1,6 раза.

Таким образом, в современном мире предприятиям постоянно приходиться приспосабливаться под условия внешней среды и изменяться. Обычно стимулом к изменению служат кризисные ситуации, которые возникают по различным причинам. Стратегический подход к управлению изменениями позволяет избежать данных ситуаций. В рамках данного подхода были раскрыты

Таблица 1

Увеличение оборота организаций по промышленным видам деятельности г. Воронежа по результатам внедрения системы стратегического управления изменениями

Промышленные виды деятельности	2010 г.		
	млн. руб.	в % к 2009г.	в % к итогу
Обрабатывающие производства	*63196,1*	*114,8*	*100,0*
из них:			
- производство пищевых продуктов, напитков и табака	22413,7	129,2	35,4
- текстильное и швейное производство	365,6	137,0	0,6
- целлюлозно-бумажное производство;	850,9	114,4	1,6
издательская и полиграфическая деятельность			
- химическое производство	7071,1	133,3	11,2
- производство резиновых и пластмассовых изделий	2184,3	в 1,6 р.	3,4
- производство прочих неметаллических минеральных	5036,0		
продуктов		99,0	8,0
- металлургическое производство и производство гото-	2356,4	в 1,6 р.	3,7
вых металлических изделий			
- производство машин и оборудования	5292,9	95,9	8,4
- производство электрооборудования, электронного и	6887,3	127,8	10,9
оптического оборудования	10504,5	114,5	16,6
- производство транспортных средств и оборудования			
Производство и распределение электроэнергии,	62802,7	124,0	–
газа и воды			

сущность, субъект, объект стратегического управления изменениями на предприятии и процесс его осуществления. Последний включает в себя в качестве элементов следующие фазы: фазу стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; фазу разработки стратегии управления изменениями на предприятии; фазу реализации и контроля стратегии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев Н. Управление изменениями в эпоху без закономерностей / Н. Алексеев. — http://www.intalev.ru/?id=765.

2. Голикова Н. В. Трансформация наноэкономики благосостояния на основе стратегического управления изменениями в системах микроуровня / Н. В. Голикова, Г. В. Голикова. — Воронеж: Научная книга, 2010. — С. 76.

3. Павлова А. В. Закономерности изменений в организации / А. В. Павлова // Вестник СамГУ. — 2010. — № 7. — С. 44 — 49.

4. Социально-экономическое положение городского округа город Воронеж, январь-декабрь 2010 года. Статсборник // Воронежстат. — Воронеж. — 2011. http://voronej.sxnarod.com

УДК 658:005.591.6

Т. С. Питель

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В современных условиях развитие хозяйствующих субъектов и реформирование экономики связаны с переходом на инновационный путь развития. Одним из важнейших средств решения этой задачи является интеграция инноваций, инвестиций и производства с целью формирования единой целостной инновационно-производственной системы, которая должна обеспечивать реализацию инновационных проектов и довести их до реализации новой продукции и услуг способом сокращения инновационного лага на всех этапах жизненного цикла новой продукции

В статье рассматриваются проблемы развития инновационного потенциала хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: *инновационный потенциал, система инновационно-производственного менеджмента, хозяйствующий субъект.*

UDK 658:005.591.6

T. S. Pitel

DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE CAPACITY OF ENTERPRISES THROUGH THE ESTABLISHMENT OF SYSTEMS OF INNOVATION AND PRODUCTION MANAGEMENT

In modern conditions the development of economic entities and reforming the economy associated with the transition to the innovation way of development. One of the most important means of meeting this challenge is the integration of innovation, investment and production with a view to establishing a single coherent innovation-production system, which should ensure the implementation of innovative projects and bring them to new products and services in an innovative way to reduce delays at all stages of the life cycle of new products

This article assumes the development problems of the innovation capacity of businesses.

Keywords: innovative potential, innovation and production management, business entity.