

Роднянский Дмитрий Владимирович

КОРПОРАТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫЕ ОТРАСЛИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье автор рассматривает основные теории и концепции управления изменениями в стратегически значимых холдингах региона, анализирует их применимость в стратегически значимых отраслях региональной экономики, а также описывает особенности реформирования предприятий в условиях кризиса через создание системы управления изменениями.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2012/12-2/32.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2012. № 12 (67): в 2-х ч. Ч. II. С. 142-144. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2012/12-2/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

Список литературы

1. **Панкрухин А. П.** Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: учебное пособие. М.: Интерпракс, 1995. 240 с.
2. **Родионов А. В.** Государственное управление качеством услуг высшего образования в системе обеспечения конкурентоспособности вузов // Достоянные условия трудовой жизни как основа развития общества: сб. матер. междунар. науч.-практ. конф. (19-20 мая 2010 г.) / Воронежский гос. ун-т. Воронеж: ВГУ, 2010. С. 178-180.
3. **Родионов А. В.** Качество услуг высшего образования в системе эффективного государственного управления // Агропромышленный комплекс России: проблемы развития в условиях модернизации: матер. междунар. науч.-практ. конф. (27-31 октября 2010 г.) / Кубанский государственный аграрный университет. Краснодар: КубГАУ, 2010. Ч. 1. С. 375-380.
4. **Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты** / А. Н. Тихонов, А. Е. Абрамешин, Т. П. Воронина и др.; под ред. А. Н. Тихонова. М.: Вита-Пресс, 1998. 256 с.

УДК 338.1

Экономические науки

В статье автор рассматривает основные теории и концепции управления изменениями в стратегически значимых холдингах региона, анализирует их применимость в стратегически значимых отраслях региональной экономики, а также описывает особенности реформирования предприятий в условиях кризиса через создание системы управления изменениями.

Ключевые слова и фразы: управление изменениями; стратегически значимые отрасли; холдинговые структуры.

Дмитрий Владимирович Роднянский, к.э.н.

Кафедра государственного и муниципального управления

Казанский (Приволжский) федеральный университет

drodnyansky@gmail.com

КОРПОРАТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫЕ ОТРАСЛИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ[©]

В современном обществе с развитием конкуренции, совершенствованием технологий внешняя среда бизнеса стала более динамичной и изменчивой. Это требует от организаций более гибкого подхода к стратегическому управлению бизнесом, проведения периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствования организационной структуры, пересмотра степени централизации ключевых функций, а также изменения системы вовлечения и мотивации персонала в работу. Менеджмент как крупных корпораций, так и малых фирм начинает понимать, что в настоящее время сложилась ситуация, когда успешность бизнеса зависит от них самих, от эффективности и скорости принятия решений и реакции на организационные перемены. Перемены - вопрос, касающийся всех организаций. По мнению Дж. Коттера [5], большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную - каждые четыре или пять лет.

В конце XX в. в рамках науки менеджмента начала выделяться самостоятельная область знаний - управление изменениями. В начале нового столетия необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями стала очевидна.

Существует большое количество теорий и моделей реализации изменений, управления этим процессом, а также способов преодоления сопротивлений изменениям. Рассмотрим некоторые из них. Так, профессор Бернского университета Н. Том [7] выделяет две модели изменений - революционную и эволюционную. Для революционной модели изменений характерны радикальное переосмысление корпоративной культуры, коренная трансформация системы управления предприятием, решительное устранение всех сопротивлений на пути к конечной цели. Эволюционные изменения осуществляются постепенно, в рамках спланированного процесса организационного развития, имеющего долгосрочные цели. Цель изменений заключается в повышении производительности организации и качества труда.

Одна из первых концепций управления организационными изменениями появилась в 1967 году и связана с именем Л. Грейнера [6]. Он разработал модель эффективного управления изменениями, которая состоит из 6 этапов.

1. Осознание руководством необходимости изменений.
2. Анализ проблем и выбор направления осуществления изменений.
3. Диагностика причин возникновения проблем на всех уровнях организационной иерархии.
4. Нахождение нового решения, согласование его с лицами, ответственными за выполнение нового курса.
5. Проведение экспериментальных изменений, выявление возможных отрицательных последствий.

6. Реализация изменений. Включает такие необходимые элементы как мотивация сотрудников, убеждение и стимулирование.

При этом Грейнер выделяет три способа распределения власти между уровнями организации в процессе управления изменениями: разделение полномочий, делегирование полномочий и односторонние действия руководителя. Для каждой конкретной ситуации, в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, традиций и корпоративной культуры актуален свой способ распределения власти.

Другой подход к реализации программы изменений представлен в работах известного американского консультанта по вопросам организационного развития У. Бриджеса [2]. Он рассматривает менеджмент переходного периода как процесс прохождения трех этапов:

- отказ от прежнего способа ведения дел и прежней самоидентификации;
- промежуточный период, когда старая система уже разрушена, а новая еще не работает с полной эффективностью. У. Бриджес называет этот этап нейтральной зоной;
- завершение фазы перехода и появление новой самоидентификации. На данном этапе планируемые изменения становятся реальностью.

В отличие от Л. Грейнера, который полагал, что все этапы изменений организация и сотрудники проходят последовательно, У. Бриджес считает, что все три этапа могут наслаиваться друг на друга. Каждый из этих процессов начинается до того, как предыдущий полностью завершится, поэтому может возникнуть ситуация, когда организация окажется одновременно на нескольких этапах, а движение в процессе перехода больше характеризуется изменением преобладания одного из этапов над двумя другими, а не полным сдвигом от этапа к этапу.

Схожую модель организационных изменений, состоящую также из трех этапов, предложил американский психолог К. Левин [6]. Он идентифицировал следующие этапы:

- размораживание - создание в организации атмосферы необходимости проведения изменений. На этом этапе необходимо убедить людей принять участие в процессе изменений, сгладить возможные негативные проявления и заручиться поддержкой;
- движение - практическое осуществление изменений, основанное на заранее составленном и утвержденном плане преобразований;
- замораживание - установление новых норм поведения. На данном этапе, в отличие от первого, происходит более жесткое взаимодействие с людьми, отказывающимися принять существующие изменения. А сотрудники, вовлеченные в этот процесс, получают, как правило, дополнительные стимулы для работы.

Одной из наиболее распространенных и популярных моделей организационных изменений является модель Дж. Коттера [5]. Эта модель является наиболее развернутой и подробно описывает шаги на пути к реализации проекта преобразований в организации. По его мнению, процесс осуществления изменений состоит из восьми этапов: внушение ощущения необходимости перемен, создание команды реформаторов, определение стратегии и перспектив, пропаганда новой концепции будущего, создание условий для участия сотрудников в преобразованиях, получение первых результатов, закрепление успехов и углубление перемен, укоренение изменений в корпоративной культуре. Первые четыре стадии необходимы, чтобы расшатать старый порядок, прежние правила и принципы. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества, реализуются те программы, ради которых и актуализировался весь процесс. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и становятся нормой. По мнению автора теории, для успешной реализации изменений компания должна пройти последовательно все восемь стадий, при этом также возможно одновременное прохождение нескольких этапов. При этом автор предостерегает руководителей предприятий от ошибок, которые могут возникнуть на любой стадии процесса изменений и сорвать план преобразований. Дж. Коттер выделяет следующие ошибки [Там же]: неумение создать влиятельную команду реформаторов, отсутствие понимания необходимости перемен, неумение формулировать конечные цели, отсутствие должной пропаганды изменений в коллективе, отсутствие быстрых, ощутимых успехов, преждевременное празднование успехов и т.п. Совершение любой из этих ошибок чревато серьезными последствиями, а зачастую и полным срывом проекта внедрения изменений. Однако, по мнению ученого, указанные ошибки не фатальны, и при понимании причин сопротивления назревшим реформам, а также четком планировании многоэтапного процесса реформирования их последствия можно смягчить или вовсе не допустить.

При этом в процессе реализации стратегии внедрения изменений руководитель может выбрать разные стили менеджмента. И. Ансофф выделяет три варианта управления процессом преобразования - реактивное, активное и плановое управление [1]. Реактивное управление подразумевает реакцию на изменения внешней среды, но, как правило, реакция запаздывает к моменту рационального начала действия. Реактивное управление практически полностью отрицает стратегические действия и предполагает решение всех вопросов при помощи оперативных мер. В отличие от реактивного управления, при активной модели менеджмента руководители первоначально анализируют имеющиеся данные, а затем выбирают оптимальную на их взгляд комбинацию мер. В случае если это не приводит к успеху, фирма решительно переходит к стратегическим мерам. Однако эти стратегические действия, как правило, основываются только на экстраполяции данных прошлых лет, что не гарантирует принятия правильных решений в современном динамичном мире. При плановом управлении фирма не применяет экстраполятивное прогнозирование, а использует новые методики, такие как сценарное планирование, структурное прогнозирование, комплексный анализ внешней среды и т.п. Полученные таким образом данные позволяют компании быть более гибкой, быстрее и эффективнее реагировать на изменения.

Вместе с тем, все теории и концепции дают общие определения понятию «изменения и перемены». Поэтому в научной и практической литературе преобразования классифицируют по направлениям или объектам, на которые направлены те или иные реформы.

Так, известные специалисты в области менеджмента [6] выделяют четыре сферы, в которых могут осуществляться изменения.

- Цели. В связи с тем, что в современном бизнесе внешняя среда находится в постоянном динамичном состоянии, периодическая модификация целей необходима даже для самых успешных и крупных организаций.

- Структура. Изменения в системе распределения полномочий и ответственности, преобразование организационных функций отделов и департаментов - одна из наиболее распространенных и видимых форм изменений в компании.

- Персонал. Изменения в сотрудниках предполагают изменения в мотивации, оценке качества выполняемой работы, внедрении новых систем обучения и т.п.

- Технологии. Изменения затрагивают процесс производства, график выполнения задач. Изменения в технологии часто влекут за собой изменения в остальных трех сферах организации.

Р. Дафт выделяет еще одно направление осуществления изменений - изменения в производимых организацией продуктах и услугах [4]. Принципиально иной подход представлен в работе Л. Волдачека [3]. Он представляет следующие сферы, в которых предприятие может осуществлять изменения в процессе реформирования: производственная, организационная, кадровая, финансовая, маркетинговая. В своей концепции автор выделяет все существующие в компании функциональные области и предлагает в каждой проводить определенные организационные изменения.

Таким образом, в современных условиях ведения бизнеса осуществление постоянных перемен - необходимый элемент выживания и повышения конкурентоспособности.

Как видно из приведенных выше концепций, существует большое количество подходов и механизмов управления изменениями. Как правило, в качестве примера авторы указанных моделей рассматривают крупные, транснациональные корпорации. Вместе с тем, перед российскими региональными компаниями, холдинговыми структурами, так называемым средним бизнесом, необходимость проведения крупномасштабных перемен стоит еще более остро. Это связано со многими факторами, прежде всего с отсутствием практики мирового и европейского корпоративного управления, остаточностью административно-командных принципов управления, низкой квалификацией и мотивацией людей в регионах.

Но, несмотря на указанные негативные факторы, реализовать программу преобразований на региональном уровне значительно проще, чем в федеральном или межнациональном формате. Это связано с рядом причин.

Во-первых, ограниченная регионом территория осуществления программы организационного развития позволяет яснее формулировать цели, подходить более детально к решению возникающих проблем, внимательнее анализировать получаемые сведения и принимать более оперативные решения. В региональных холдингах расстояние между руководителем и исполнителем гораздо меньше, и, следовательно, процесс убеждения, стимулирования и побуждения сотрудников к активности в период изменений может быть более эффективным. В подобной ситуации важен непосредственный пример руководителя как человека активного, готового к переменам и открытого к диалогу.

Во-вторых, региональные холдинги, как правило, пользуются поддержкой местных властей. Поэтому все юридические и технические процедуры согласований, возникающие в результате реструктуризации предприятий, реорганизации форм ведения бизнеса, выделения бизнес-единиц, могут быть решены оперативно и без существенных материальных затрат.

В-третьих, несмотря на то, что механизмы управления изменениями внедряются для повышения эффективности деятельности компании, в переходный период она, как правило, падает, что приводит к краткосрочному снижению конкурентоспособности и как следствие, падению выручки и прибыли. В регионе местные холдинги могут избежать подобной ситуации за счет поддержки местных властей, протекционистской политики, а также представления ряда предпочтений различного характера.

В настоящее время кризисные явления экономики поставили менеджмент региональных холдинговых компаний перед необходимостью проведения масштабных организационных изменений. Между тем, эффективность и успешность, с которой данные программы будут претворены в жизнь, определяют круг компаний, способных не только выйти из кризиса, но и значительно укрепить свое конкурентное положение. По этой причине формирование механизма управления изменениями в региональных холдинговых компаниях становится наиболее актуальной темой исследований, выводы и рекомендации которых будут иметь существенный прикладной характер.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова. СПб.: Питер, 1999. 414 с.
2. Бриджес У. Управление компаний в период структурных изменений / пер. с англ. 2-е изд. М., 2007. 208 с.
3. Волдачек Л. Реструктуризация - вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 1. С. 84-89.
4. Дафт Р. Менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 832 с.
5. Коттер Дж. Впереди перемен / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 256 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
7. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 68-74.