

ЧИМЕЕВА Б.Б
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Чимеева Булгун Борисовна
Студентка 1 курса,
Калмыцкого государственного университета,
E-mail: Vchimeeva@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные аспекты управления стратегическими изменениями, а также их последовательное применение на предприятии. При этом предложены методы преодоления сопротивления со стороны персонала организации, которые сопровождают данные изменения.

Ключевые слова: стратегия, стратегические изменения, устойчивость.

CHIMEEVA B.B.
STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

Chimeeva B.B.
First year student of Kalmyk State University
E-mail: Vchimeeva@mail.ru

Abstract. The article describes the main aspects of the management of strategic change, as well as their consistent application in the enterprise. The proposed methods of overcoming resistance from the personnel that accompany these changes.

Keywords: strategy, strategic change, resistance.

Актуальность данной темы состоит в том, что каждая организация нуждается в проведение изменений, чтобы удержаться на плаву при изменении внешней среды. Проведение этих изменений зачастую являются проблемой, как для управленца, так и для сотрудников компании. Если изучить все возможные варианты внедрения стратегии на предприятии, то можно избежать многих недостатков во время ее поэтапного проведения.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т. п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием. [3]

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений. [2]

1. **Перестройка предприятия** предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. **Радикальное преобразование** предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3. **Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. **Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй - организационная культура. [1]

Опыт калмыцкой компании «АЮ» в проведении стратегических изменений. Фирма «АЮ» является фирмой-франчайзи 1С в Республике Калмыкия и работает на рынке республики уже более 15 лет, ее Генеральный директор, который руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2008 г. и продолжающимися по сей день. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

Цель изменений компании «АЮ» – развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников, для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «АЮ» для достижения поставленной цели – всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры, установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, данному факту способствовали семинары по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

Процесс проводимых стратегических изменений в компании характеризует высокий уровень вовлечения работников и сотрудничества. Сотрудники вовлечены в идентификацию проблем и их решение. В компании «АЮ» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не один лишь генеральный директор с консультантами.

Опора на ценности и поведение – отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят в компании «АЮ». Топ-менеджмент обычно провозглашает набор ценностей или принципов, которые составляют корпоративную культуру и регламентируют поведение служащих. **В компании «АЮ» его руководителем** (и собственником) было заявлено, что основа философии управления компании — соблюдение интересов всех сотрудников, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения. Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям – поездкам за город, катанию на лыжах.

Сторонники проводимых изменений утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на их локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления. [2]

В компании «АЮ» не существовало плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжали работу самостоятельно и продолжают ее по сей день, ежедневно творчески рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Данные изменения обычно меньше подчеркивают роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники изменений в «АЮ» считают, что деньги, конечно, очень важны. Нет сомнения, что деньги движут людьми, но важное значение имеет и эмоциональная вовлеченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений, их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открываются уже в процессе изменений, поэтому очень трудно не ошибиться в начале; стимулы приходится менять, изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти. [4]

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

Компания «АЮ» пригласила консультантов по организационному развитию, которые представили метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов – облегчить процесс и быть толчком для создания новых инициатив[4]. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение к анализу,

реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимы для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов относительно теории проведения организационных изменений. Выбор той или иной теории зависит в первую очередь от:

- характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения;

- личностных характеристик сотрудников организации. Речь идет об уровне образования и об отношении к работе самих сотрудников компании. Сотрудники с невысоким уровнем образования, безынициативные люди не смогут помочь руководству при этом подходе. Тогда более уместным будет подход именно этот подход;

- характера и содержания работы в организации. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. Необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для этой теории.

- ценностных ориентаций руководства и стиля лидерства. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать, эту теорию.

Список литературы

1. Занадворнов В.С., Занадворова А.В. Экономика города. Вводный курс: Учебное пособие. - М.: ИКЦ «Академкнига», 2013. - 166 с.

2. Манджиев А.К. Малые города в региональной экономической политике. - Элиста, 2006. - 133 с.

3. Нешадин А., Прилепин А. Городские агломерации как инструмент динамичного социально-экономического развития регионов России. // Общество и экономика. - 2010. - № 12. - С. 83-102.

4. Стратегические приоритеты развития региональной экономики: долгосрочный аспект: монография / Под общ. ред. д.п.н. Борликова Г.М., д.э.н. Мантаевой Э.И. -Элиста. ЗАОр «НПП «Джангар», 2008. - 184.

References

1. Zanadvorov VS Zanadvorova AV The city's economy. Introductory course: Textbook. - M.: ECC "Akademkniga", 2013. - 166 p.

2. Mandzhiev AK Small towns in regional economic policy. - Elista, 2006. - 133 p

3. Neshchadin A. Prilepin A. Urban Agglomeration as a tool of dynamic socio-economic development of regions of Russia. // Society and Economy. - 2010. - № 12. - S. 83-102.

4. The strategic priorities for regional economic development: a long-term aspect: the monograph / Under total. Ed. Ph.D. Borlikova GM, Ph.D. Mantaeva EI -Elista. ZAO "SPE" Dzhangar ", 2008. - 184.