

Зазыгин Сергей Павлович, магистрант

МГУ им. Н.П. Огарева, г. Саранск

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: Статья содержит анализ основных подходов к построению стратегии управления изменениями в организации. Рассматривается понятие стратегии, используя различные модели управления изменениями, предлагает модель связи общей стратегии управления развитием организации со стратегией осуществления изменениями, организационной структурой, обучением персонала поддержки изменений.

Ключевые слова: стратегия, классификация стратегий, управление изменениями, стратегическое управление, жизненный цикл, менеджмент организаций.

Annotation: The article contains an analysis of the main approaches to building a change management strategy in the organization. The concept of strategy is considered, using various models of change management, offers a model of the relationship of the overall strategy of managing the development of the organization with the strategy of implementing changes, organizational structure, training of personnel to support changes.

Key words: strategy, classification of strategies, change management, strategic management, lifecycle, organization management.

Динамика изменений в современном обществе и экономике требует новых подходов к стратегическому управлению и управления изменениями. Данный вопрос в разное время стал темой исследования как отечественных, так и зарубежных авторов, таких как Д. Дак [5], Г. Минцберга [7], П. Дойля [6] Р.

Каплан [7], С.А. Соколовой [10], О. С. Виханского [4], С. Г. Турчиной [11] и других. В то же время, несмотря на довольно весомые выводы и рекомендации, взаимосвязь стратегии управления изменениями со стратегией осуществления изменениями изучена недостаточно.

Любая организация – от производственного продуктового предприятия к общественным организациям – должна прогнозировать свое будущее в целом и по отдельным направлениям деятельности, продуктами и услугами. Изменения уже априори заложены в жизненный цикл развития организации, а также динамично сопровождают проекты внедрения новых технологий. Именно это предопределяет разработку стратегии и сценарии внедрения изменений в организации.

Как отмечает Р.Г. Бухбиндер жизненный цикл развития организации предполагает изменения в организации, которыми необходимо управлять таким образом, чтобы избежать противодействия персонала и получить запланированный результат. Кризисные явления внешней и внутренней среды также влияют на изменения в организации и требуют специальных управленческих действий. И в данном случае необходимо внедрять стратегическое управление, то есть разрабатывать стратегию [3, с. 101].

Основной задачей стратегии управления изменениями, по мнению С. Г. Турчиной, должно быть предвиденье и понимание уникальных характеристик изменения. Стратегия не может существовать без основы в виде организационной структуры, которая осуществляется за счет четкой позиции руководителей компании относительно неизбежной необходимости изменений, а также обязательно должна учитывать риски, вызываемые изменениями. Управление изменениями должно быть заложено в саму стратегию развития организации [11, с. 12].

Как показал анализ в определение стратегии на сегодня существует многофакторность. Например, П. Дойль говорит о стратегии, как о выработке определенной модели поведения. Он отмечает, что стратегическое планирование определяет внимание организации на ее возможностях. Основной задачей

стратегического планирования П. Дойль определяет поиск путей для реализации с помощью использования "стратегических окон" или, другими словами, изменения модели, то есть изменение концепции или модели поведения [6, с. 14]. Его поддерживает относительно определения стратегии И. Ансофф, формулируя ее, прежде всего, как «определенный набор правил для принятия долгосрочных решений» [1, с. 46].

Г. Минцберг не различает понятия «план» и «стратегия», но делает упор на существовании противоречий в определениях и в понимании понятия «стратегия», обращая внимание на то, что на вопрос «что такое стратегия?», абсолютно любой планировщик дает ответ: «Стратегия – это план или что-то вроде этого: направление, вектор или курс действий, путь отсюда туда и так далее. Стратегия – это модель, определенная последовательность событий во времени» [9, с. 20]. Г. Минцберг определяет один подход как «задуманную стратегию», а второй – «реализованную стратегию» [9, с. 21]. Данное разделение определений лишь вносит путаницу, так как предлагает обозначать одним и тем же словом два существенно отличающихся понятия.

Ценность этого определения в том, что ее автор фактически разделил два понятия: стратегический план как план будущих действий и стратегию как модель действий.

Р.Г. Бухбиндер определяет стратегию как «..генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей» [3, с. 101].

Д. Ю. Брюханов под стратегией понимает «..план, интегрирующий в некоторое согласованное целое следующие компоненты: главные цели организации; политику (ценности, философию, идеологию); применяемые действия» [12, с. 27].

О. С. Виханский считает, что «..стратегия – это комплексный план деятельности предприятия, который разрабатывается на основе творческого научно обоснованного подхода и назначается для достижения долгосрочных глобальных целей предприятия» [4, с.74].

Однако встречаются и другие определения, стратегия может выступать как модель осуществления взаимодействия организации с внешней средой, а так же стратегию определяют как набор или систему определенных принципов и правил.

Итак, в рамках нашего исследования мы будем понимать под стратегией модель поведения, набор принципов и правил, придерживаясь которых организация обеспечит себе конкурентные преимущества и выживание на рынке.

Качественно определенная стратегия является необходимым условием выживания в условиях постоянных изменений среды и не требует доработки, а стратегический план в свою очередь это комплекс интегрированных и взаимосвязанных в пространстве и времени действий, который не может не корректироваться в зависимости от внешних обстоятельств.

Так же как к понятию, так и в классификации стратегий существуют различные подходы, их называют базисными. Например, О.С. Виханский и А.И. Наумов [4, с. 7] выделяет следующие стратегические направления: интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интегрированный рост (регрессивная интеграция, прогрессивная интеграция, горизонтальная интеграция); диверсифицированный рост (концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация); сокращение (ликвидации, «сбора урожая», сокращения, сокращения расходов).

Г. Мескон, Г. Альберт и Ф. Хедоури [8, с. 231-234] называют основными следующие четыре стратегические альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение, соединение.

Исследователи С.А. Соколова, Е.Г. Горячева отмечают, что какая бы технология изменений не была бы выбрана разрабатывать план изменений можно по-разному: в одном случае, к примеру, выбор определяется скоростью проведения изменений, в других случаях определяющим фактором является «мягкость» перехода, позволяющая снизить конфликты и увеличить число работников в компании, которые лояльно относятся изменениям. «Мягкости»

часто противопоставляют «жесткость» изменений, в таком случае осуществляется авторитарное руководство с основным принципом «сверху вниз» [10, с. 132].

Какая бы стратегия изменений не была бы выбрана основная нагрузка и вся ответственность за успех реализации изменений всегда будет на руководителях предприятия, управляющих этими изменениями [11, с.12-13]. И одна и вторая стратегия имеют преимущества, и недостатки, которые указаны в табл. 1.

Таблица 1. - Стратегии осуществления изменений [10; 11].

Стадия внедрения	«Жесткая» стратегия внедрения	«Мягкая» стратегия внедрения
Инициирование изменений	Осуществляется "сверху"	Осуществляется "сверху" и "снизу"
Планирование изменений	Происходит отдельной привлеченной группой, без привлечения персонала в процесс планирования. Минимально информируется персонал о намеренье и целях изменений	Максимально привлекается персонал компании для планирования изменений. Одна из важных задач - проинформировать персонал о целях изменений
Реализация изменений	Осуществляется на основании разработанных документов. Не учитывается стимулирование персонала	Реализуют руководители подразделений по мере готовности персонала подразделений. Максимально стимулирую персонал на достижения

С. Г. Турчина предлагает классификацию в зависимости от скорости внедрения инноваций и отношения к рискам различают следующие стратегии, характеристики которых приведены в табл. 2.

Стратегия «большого взрыва» - это стратегия высокого риска предполагает стремительное, быстрое внедрение сразу всех элементов измененного состояния организационной систем и даже незначительная ошибка в плане изменений может вызвать неудачу. Зачастую такая стратегия применяется нечестными менеджерами для того, чтобы доложить о завершении проекта изменений. Это позволяло выполнить проект в кратчайшие сроки, при этом ставка делается на то, что многочисленные ошибки, недоработки, жалобы клиентов будет

возможным списать на плечи кого-то другого, например, на тех, кто в дальнейшем эксплуатирует проект внедрения изменений [11, с. 12-13].

Таблица 2. - Стратегии изменений, ориентированные на скорость внедрения [11].

Наименование	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Стратегия "большого взрыва"	Старая система резко перестает работать, а новая внедряется в один момент	Минимальные затраты времени и средств	Высокий риск сопротивления при неудачи реализации.
Стратегия пробного внедрения	Изменения проходят через пилотный проект в каком-либо подразделении компании и только потом разворачиваются на всю компанию	Есть возможность устранить недостатки, минимальный риск ошибки на всю компанию	Важно выбрать для обкатки стратегии правильный участок
Стратегия параллельного функционирования	Изменения внедряются на ряду с существованием старой системы	Минимальный риск ущерба основной деятельности компании	Высокие затраты на внедрение

Стратегия пробного внедрения рассчитана на внедрение изменений через «пилотный проект», в одном из подразделений организации. Это позволяет в минимальном масштабе отследить плюсы и минусы новой системы, точно предвидеть все сопротивления персонала и проработать шаги по его преодолению. Эта стратегия позволяет также более реалистично оценить время, необходимое для изменения, и ресурсные затраты. В дальнейшем, если изменения будут реализованы успешно, то ценным будет практический опыт менеджеров, руководивших внедрением изменения. Вариативностью этого метода может быть бенчмаркетинг- изучение положительного опыта внедрения аналогичного изменения в дружественной организации, после чего можно сделать вывод о введении изменения в свою компанию.

Как отмечают Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев, если компания хочет минимизировать риск неудачи при внедрении изменений, то тогда она может применить стратегию параллельного функционирования, которая используется если есть необходимость оставить так же параллельно действовать еще старую стратегию. При внедрении изменений всегда важным фактором является время для изучения новых технологий и приобретение уверенности, что персонал подготовлен достаточно для работы в новых условиях [12, с. 6-8]. Ярким примером служит запуск новой посадочной полосы в аэропорту: когда запускается новая взлетная полоса, то старая остается на подстраховку и продолжает работать.

Стратегия параллельного функционирования является заманчивой для исключения риска сбоя в работе компании, однако практически не применяется предприятиями, так как является очень дорогостоящей и требует удвоения ресурсов на реализацию.

Управление изменениями включается в саму стратегию развития организации, которая содержит модель жизненного цикла, определенность позиции организации в этом жизненном цикле и алгоритмы относительно выявления точек необходимости введения изменений. Известные модели управления изменениями дополнены отечественными исследователями и могут быть использованы для оценки позиционирования организации на кривой жизненного цикла и формирование сценариев внедрения изменений [2, с. 125-127].

Среди таких моделей можно выделить:

1. Модель К. Левина «размораживание –изменение – замораживание»;
2. Модель Л. Грейнера – «давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и определение конкретных проблем; решения проблемы обеспечения обязательства по выполнению нового курса; эксперимент и выявление (анализ последствий экспериментального внедрения с целью повышения их эффективности путем корректировки); подкрепление и согласие» [4, с. 103].

3. Две концепции Гарвардской школы – теория Е и теория О, с одной стороны, противоположные – одна из них предусматривает фокусировку на финансовых целях и введение сверху вниз (теория Е); а вторую (теорию О) характеризует высокий уровень вовлечения работников, развитие человеческого капитала [4, с.104]. С другой стороны, обе теории нуждаются в инвестициях в развитие персонала для достижения финансовых целей. Интересны подходы к биологической модели (живой) организации.

4. Модель Д. Дака предполагает пять фаз (застой, подготовку, реализацию, проверку на прочность, достижения целей) и ориентируется на эмоциональное поведение людей [5, с. 94]. Оценка позиции жизненного цикла осуществляется по показателям хозяйственной (или другой) деятельности в соответствии с поставленными целями.

Организационная структура введения изменений должна складываться из постоянной (традиционной) структуры и включать в себя представителей топ-менеджмента и гибкой структуры команды проекта внедрения изменений. Изменения не могут быть постоянными, они должны быть уникальными, для их введения необходимо определить ресурсы и команду. Все эти требования отвечают основным признакам проекта.

Именно поэтому целесообразно использовать инструменты проектного менеджмента. Кроме того, в команде должны присутствовать все руководители подразделений, которых будут касаться изменения. Сами изменения должны быть оценены с позиции риска получения положительных результатов, а также относительно сопротивления персонала. Руководитель проектной группы изменений должен помнить слова П. Друкера: «Центральной задачей менеджмента XXI века является преобразование организаций в лидеров изменений» [7, с. 89]». Понятно, что изменения должны отвечать не только общей миссии (в противном случае ее надо тоже менять) и стратегии развития организации, а и каждой проекции развития.

Лучшим примером формирования приоритетов стратегического развития является внедрение системы сбалансированных показателей, которая позволяет

сфокусировать внимание менеджеров на основных проекциях и связать их между собой. Такой подход позволяет также сформировать сценарии влияния изменений на каждое из подразделений и каждую целевую группу персонала согласно выражению Г. Каплана и Д. Нортон: «Фактически не может быть лучшего примера революционных изменений информационного возраста, чем появление новой философии относительно вклада каждого работника в развитие предприятия» [7, с. 35]. Необходимо проанализировать целевые группы, которые воспринимают изменения по-другому, имеют собственные проекты и видение, и сформировать площадки для обсуждения, формирования смешанных групп, подготовки «гибридных» сценариев, где будет учтена позиция других. Это приведет к разработке специальной тактики реализации инициативы изменения и поддержки изменений после внедрения и окончания проекта.

На рисунке 1. представлена общая модель взаимосвязей стратегии развития предприятия, определения позиции жизненного цикла, необходимости изменений и управления ими, анализа рисков, проекта управления изменениями на основе организационной структуры, целевых групп персонала, их обучения.

Весь процесс управления изменениями целесообразно, по мнению Н.Е. Беляева, разделить на три отдельные этапы, прохождение каждого не является обязательным для всех предприятий [2, с. 125];

1. Анализ текущей ситуации (стадия жизненного цикла, анализ внешней и внутренней среды, наличие ресурсов, готовность персонала, анализ состояния технологических и управленческих процессов и т. п.).

2. Организационная структура введения стратегий (анализ устойчивых и гибких организационных структур).

3. Анализ рисков (определение групп рисков; анализ выявленных рисков; сценарии относительно уменьшения вероятности проявления рисков).

4. Карта реализации стратегии управления изменениями (ментальная карта, дорожная карта – ответы на вопросы «что, когда, где, как, кто, зачем»).

5. План обучения для персонала (предварительное обучение – для принятия изменений, обучение для внедрения изменений, обучение для поддержки изменений).

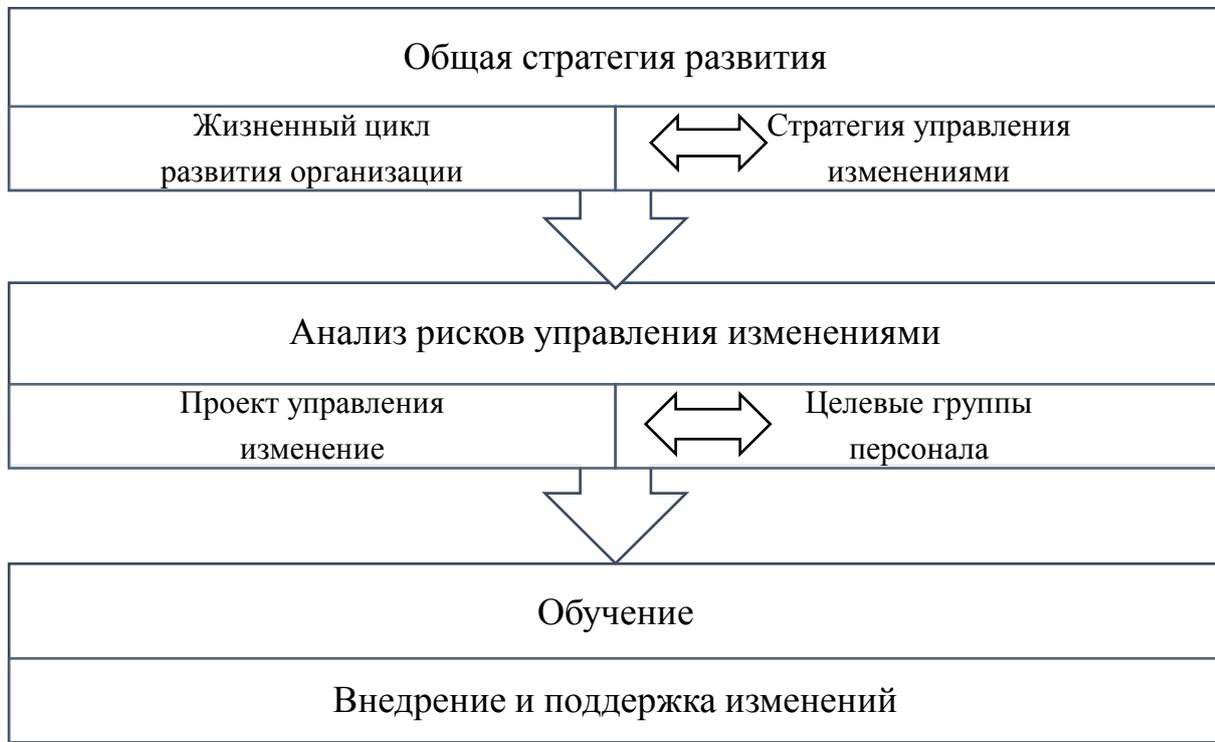


Рис. 1. Общая модель взаимосвязей стратегии и составляющих управление изменениями [2].

Подводя итоги, можно определить стратегию управления изменениями как формализованный процесс постановки стратегических целей и разработки многовариантного плана для достижения положительного внедрения изменений в организации. Наиболее эффективными стратегиями управления изменениями являются стратегии, определяющие скоростью проведения изменений (стратегия «большого взрыва», стратегия пробного внедрения, стратегия параллельного функционирования) и стратегии определяющие мягкость или жёсткость внедрения изменений. Так же важным фактором в выборе стратегии управления изменениями является использование всех структурных элементов, которые входят в структуру предприятия, а именно: управленческие, кадровые, производственные, финансовые и другие. В ходе исследований акцентировано,

что поэтапная реализация процесса управления изменениями приведет к положительному результату, что, в свою очередь, позволит предприятиям своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, повышать его конкурентоспособность.

Дальнейшие исследования необходимо сосредоточить на методиках определения уровня готовности предприятий к преобразованиям.

Библиографический список:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. – СПб: Питер, 2019. – 358 с.
2. Беляева, Н. Е. Инструментарий организационных изменений предприятия / Н.Е. Беляева // Культура народов Причерноморья. - 2017. -№ 103. -С. 124-126.
3. Бухбиндер, Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения/Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2018. – № 7. – С.100-106.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О.С.Виханский//2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2017. - 292 с.
5. Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2018. – 320 с.
6. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер. 2017.-318 с.
7. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019. – 320 с.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2020. - 704 с.
9. Минцберг, Г. Взлет и падение стратегического планирования / Г. Минцберг. – К.: Изд-во Алексея Капусты. – 2018. – 389 с.
10. Соколова, С.А. Организационные изменения: классификация и политика изменений / С.А. Соколова, Е.Г. Горячева // Развитие экономики

региона: взгляд в будущее: материалы II гор. науч.- практ. конф. – Волгоград: Изд-во ВолгГАСУ, 2018. – С. 131-133.

11. Турчина, С. Г. Управление изменениями в контексте стратегического развития предприятий / С. Г. Турчина // Вестник Сумского национального аграрного университета. – 2017. – Выпуск (67). – С. 11-14.

12. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / сост.: Д. Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2018. — 64 с.