

# Состояние и проблемы управления изменениями

1. Понятие и классификация управленческих изменений
2. Формы управленческих изменений на предприятии
3. Причины управленческих изменений
4. Подходы к управлению изменениями на предприятии

# **1. Понятие и классификация управленческих изменений**

Современные предприятия представляют собой сложные системы взаимодействующих и упорядоченных внутренних элементов, образующих устойчивую целостность и находящихся во взаимодействии с внешней средой.

В целях выживания и развития предприятие вынуждено приспособливаться как к внутренним, так и к внешним изменениям.

Изменения могут осуществляться на уровне отдельного сотрудника, группы сотрудников и предприятия в целом.

При переходе на каждый следующий уровень изменения становятся все более сложными в реализации и требуют большего времени.

Управленческие изменения на предприятиях ассоциируются прежде всего с организацией новых отделов, подразделений и служб на всех уровнях руководства предприятием.

Помимо изменения структуры управления они могут включать и другие мероприятия, целями которых является:

- повышение эффективности и совершенствование методов управления производством и персоналом;
- изменение организационной структуры;
- изменения в стратегии;
- изменения в социально-трудовой сфере.

Изменение может происходить в управляющей или управляемой подсистеме системы менеджмента предприятия.

В связи с этим можно выделить:

- изменения в продуктах и технологиях, происходящие в управляемой подсистеме;
- управленческие изменения, протекающие в управляющей подсистеме.

# Классификация изменений по признаку подсистемы системы менеджмента



**Управленческие изменения — это управляемые преобразования стратегии, организационной структуры, систем и методов управления на предприятии, приводящие к существенному улучшению его деятельности.**

Согласно требованиям Госкомстата России, сведения об управленческих изменениях на предприятии должны предоставляться по следующим направлениям:

- разработка и реализация новой или значительно измененной стратегии в организации;
- внедрение современных, основанных на информационных технологиях методов управления организацией;
- разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур;
- применение современных систем контроля качества, сертификации продукции, включая использование современных стандартов качества;

- разработка новых или значительно измененных методов и приемов организации труда на предприятии;
- внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих («точно в срок»);
- создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений;
- организация и совершенствование маркетинговой деятельности;
- прочие управленческие изменения.

# Классификация управленческих изменений

| Классификационный признак                              | Вид управленческих изменений                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Область управленческих изменений                       | Изменения в организационной стратегии, преобразования организационной формы предприятия, изменения в структуре и методах управления |
| Форма развития предприятия                             | Революционные, эволюционные                                                                                                         |
| Уровень охвата различных сфер деятельности предприятия | Простые (охватывающие одну сферу деятельности) и комплексные (интегрированные организационные концепции)                            |

## 2. Формы управленческих изменений на предприятии

Среди важнейших областей управленческих изменений выделяют следующие:



# Изменения в организационной стратегии

```
graph TD; A[Изменения в организационной стратегии] --> B[Стратегии роста]; A --> C[Стратегии сокращения]; B --> D[Интегрированный рост<br/>( т.е. стратегии бизнеса, связанные с<br/>расширением фирмы путем добавления<br/>новых структур)]; B --> E[Концентрированный рост<br/>( т.е. стратегии, которые связаны с<br/>изменением продукта и (или) рынка)]; B --> F[Диверсифицированный рост<br/>(эти стратегии реализуются в том<br/>случае, когда фирма дальше не может<br/>развиваться на данном рынке с данным<br/>продуктом в рамках данной отрасли)]; C --> G[Отсечение лишнего<br/>( т.е. фирма отделяет от себя<br/>некоторые подразделения<br/>или виды деятельности)]; C --> H[Переориентация<br/>(т.е. изменение<br/>продуктового направления<br/>компании)];
```

## Стратегии роста

### **Интегрированный рост**

( т.е. стратегии бизнеса, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур)

### **Концентрированный рост**

( т.е. стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка)

### **Диверсифицированный рост**

(эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли)

## Стратегии сокращения

### **Отсечение лишнего**

( т.е. фирма отделяет от себя некоторые подразделения или виды деятельности)

### **Переориентация**

(т.е. изменение продуктового направления компании)

# Организационные преобразования

## Реорганизация предприятия

Слияние

Присоединение

Разделение

Выделение

Преобразование

## Изменение структуры собственности и активов

Приватизация

Создание совместных предприятий

Создание филиалов

Сдача имущества в аренду

Лизинг, франчайзинг

## Интеграционные преобразования

Концерн, синдикат, картель

Холдинг, финансово-промышленная группа, ассоциация

Стратегический альянс

Союз

# Изменения в структуре и методах управления

## Децентрализация управления

Управление подразделениями

Создание сетевых структур

## Изменения координационных механизмов

Изменения в системе планирования

Реинжиниринг бизнес-процессов

Внедрение стратегических карт

## Внедрение компьютерных технологий

Использование компьютерных программ разработки бизнес-планов и оценки финансовой ситуации

Внедрение компьютерных систем управленческого учета и анализа маркетинговой информации, поиск информации в сети Интернет

# Изменения в структуре и методах управления

## Кадровые нововведения

Новые методы привлечения и оценки персонала

Изменение системы стимулирования, внедрение мотивационных программ

Внедрение программ корпоративного обучения и развития

Реализация программ по изменению организационной культуры

## Применение мировых стандартов качества

ИСО-9000... 14000, ЕВРО-1...4

Международные системы учета

Системы контроллинга

Сотрудничество с консалтинговыми компаниями

Аудит

В изменении системы управления предприятием можно выделить две формы развития предприятия:

- эволюционная, связанная с постепенными количественными и качественными изменениями;
- революционная, характеризующаяся скачкообразным переходом из одного состояния в другое.

Разные типы изменений взаимосвязаны по целям и результатам внедрения, поэтому в современных условиях целесообразно выделить комплексные изменения в отдельную группу, к которым будут отнесены сложные интегрированные организационные концепции, такие как:

- Реформирование;
- Реорганизация;
- Реструктуризация.

Реформирование предприятий является наиболее общим понятием, включающим как реструктуризацию предприятия, так и другие составляющие хозяйственной деятельности и направления ее преобразований.

Реформирование предприятия — это изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

**Реорганизация предприятия —**  
это прекращение деятельности  
юридического лица, сопровождающееся  
общим правопреемством.

Реорганизация не означает погашения обязательств  
юридического лица, прекращающего деятельность.

Все его права и обязанности переходят к вновь  
образованным юридическим лицам — его  
правопреемникам.

Реструктуризация включает в себя комплекс управленческих изменений и подразумевает радикальное изменение структуры предприятия

К существенным организационным изменениям в рамках процесса реструктуризации относятся реорганизационные мероприятия:

- изменение стратегии предприятия;
- структуры активов;
- собственности;
- системы управления и т.п.

### 3. Причины управленческих изменений

В ходе анализа сущности и особенностей управленческих преобразований на предприятиях необходимо учитывать мотивы и стимулы внедрения изменений.

Причины, вызывающие изменение, можно рассматривать как силы, способствующие изменению.



# **Внешние стимулы:**

## **1. Потребности рынка:**

- потеря традиционных рынков сбыта;
- поиск своей ниши на конкурентном рынке;
- выявление новых рыночных возможностей.

## **2. Удовлетворение и развитие потребностей общества:**

- удовлетворение запросов потребителей;
- наполнение рынка;
- создание продукции, формирующей новые потребности.

- 3. Удовлетворение социальных потребностей в оздоровлении экологического состояния производственной и окружающей среды.**
- 4. Участие в государственных инновационных программах, получение финансовой помощи и льгот.**
- 5. Ориентация на внешние рынки сбыта, работа с иностранными партнерами.**

# Внутренние стимулы:

## 1. Прибыльность:

- желание получить прибыль в конкурентной борьбе;
- поддержать или повысить прибыльность.

## 2. Творчество:

- желание реализовать накопленные знания;
- удовлетворить потребность в реализации творческих идей;
- повысить мастерство.

### **3. Престиж:**

- желание повысить или поддержать престиж;
- достичь лидерства или не отстать от других.

### **4. Преодоление внутренних проблем предприятия:**

- желание создать новые рабочие места;
- усилить мотивацию труда;
- улучшить управление;
- снизить затраты;
- расширить производственные мощности и т.п.

### **5. Институциональные перемены:**

- смена формы контроля над предприятием.

Сущность управленческих изменений заключается в том, что их внедрение на предприятии позволяет решить следующие важнейшие задачи:

- противостоять конкурентам, повысить эффективность хозяйственной деятельности, качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции;
- получить желаемую прибыль;
- выявить новые рыночные возможности в удовлетворении и развитии потребительского спроса;
- преодолеть внутренние проблемы: снизить затраты, улучшить управляемость, усилить мотивацию труда;
- поддержать и приумножить творческий потенциал менеджеров и остального персонала, повысить квалификацию и лояльность персонала.

## 4. Подходы к управлению изменениями на предприятии

| Подход                           | Содержание подхода                                                                  | Используемые методы                                                                                                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организационное развитие         | Последовательная и многоуровневая стратегия, нацеленная на долгосрочные перспективы | Методы поведенческих наук, рациональные и интуитивные методы, ориентация на максимальное участие персонала развивающейся корпорации |
| Управление посредством ценностей | Упрощение направления и обеспечение выполнения                                      | Упрощение (поглощение организационной сложности), стратегическое управление, интеграция с политикой в отношении людей               |

| Подход                             | Содержание подхода                                                          | Используемые методы                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системная технология вмешательства | Технология управления системами при приоритете «человеческого фактора»      | Анализ опыта и теории управления инновациями; графические интерпретации, системные карты, совещания; «дерево целей», ранжирование приоритетов; количественные и качественные оценки; «мозговой штурм»; анализ «поля сил» |
| Реинжиниринг бизнес-процессов      | Вопросы процессной организации систем управления и решения по их построению | Игровое имитационное моделирование, экспертные оценки                                                                                                                                                                    |

Такой подход как *«организационное развитие»* переживает в настоящее время процесс бурного развития, оказывая влияние на сегодняшние представления об эффективных организациях и управлении во всем мире.

В составе «организационного развития» выделяется направление, которое в большей степени ориентировано на рациональные подходы к организационной проблематике, — организационный инжиниринг.

В традиционном понимании инжиниринг — это инженерно-консультационные услуги, связанные с обеспечением нормального хода процесса производства и реализации продукции.

Согласно концепции организационного инжиниринга процесс изменений должен осуществляться в четыре этапа.

- На первом этапе у персонала необходимо создать чувство неудовлетворенности.
- Второй этап предполагает вовлечение субъектов изменений в процесс реформирования.
- Третий этап — это само изменение, которое должно проходить при прямом участии субъектов в процессе изменения.
- Четвертый этап процесса изменений заключается в закреплении результата изменений путем доработки формальных процедур.

Новым инструментом стратегического  
руководства процессом преобразований  
является *управление посредством  
ценностей*

В интересах корпоративного выживания и будущего  
процветания многие руководители по всему миру в  
той или иной степени уже практикуют данный подход.

Полезность этого подхода как инструмента руководства  
может быть рассмотрена на различных уровнях, но  
преимущественно оно имеет тройственную цель:

- упростить;
- направить;
- обеспечить выполнение.

Упрощение — это поглощение организационной сложности, создаваемой постоянно возрастающей необходимостью адаптации к изменениям на всех уровнях компании.

Направить — значит нацелить стратегическое видение на будущее назначение компании.

Обеспечение выполнения — это часть стратегического управления, при котором оно должно быть интегрировано с политикой в отношении людей, с задачей развития ответственности каждого работника за обеспечение повседневной высококачественной работы.

Для разработки и практической реализации организационных изменений можно использовать получившую широкое распространение в 1980-х гг. *«системную технологию вмешательства»*

*Системная технология вмешательства* — это технология управления системами при приоритете «человеческого фактора».

Стандартная процедура данного подхода состоит из трех этапов:

- диагностика проблем;
- проектирование изменений;
- этап внедрения.

В настоящее время в управленческой практике широкое распространение получил *«реинжиниринг бизнес-процессов»*.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Задачи реинжиниринга: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения будущей компании.  
На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.
2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент.
3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы.
4. Внедрение проекта нового бизнеса.