

УДК 65.016.7

ПРОБЛЕМЫ УСПЕХА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ

Алиев О.М.

*ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», филиал,
Кизляр, e-mail: oaom666@mail.ru*

В статье показана необходимость проведения изменений стратегического характера в деятельности компании. Это связано прежде всего с непрерывным инновационным процессом в современных организациях. Представлены главные вопросы, возникающие в ходе проведения таких изменений. Реализация выбранной стратегии и внедрение стратегического управления вызывают необходимость проведения в организации значительных изменений в ее культуре и структуре. Приведены типы людей, которые относятся по-разному к стратегическим изменениям. Рассмотрено влияние сопротивления стратегическим изменениям на реализацию стратегии. Сила противодействия изменениям обуславливается степенью несоответствия действующей организационной культуры и структуры будущим переменам, продолжительностью этапа и быстротой выполнения перемен, опасностью утраты престижа и власти для главных менеджеров, результатами перемен с целью компании в целом и взаимоотношением многих работников к вопросу её выживаемости. Определены факторы, влияющие на выбор предпочтения организационной структуры управления для соответствия стратегии. Показано, что успех проведения стратегических перемен для развития зависит прежде всего от высшего менеджмента компании, формирования им современной корпоративной культуры. Предложены способы и методы уменьшения сопротивления трудового персонала стратегическим изменениям, которые являются неизбежными.

Ключевые слова: стратегические изменения, управление изменениями, конфликт, сопротивление изменениям

PROBLEMS OF SUCCESS OF STRATEGIC CHANGES IN THE COMPANY'S DEVELOPMENT

Aliev O.M.

Dagestan State University, branch, Kizlyar, e-mail: oaom666@mail.ru

The article shows the need for strategic changes in the company's activities. This is due primarily to the continuous innovation process in modern organizations. The main issues arising in the course of such changes are presented. The implementation of the chosen strategy and the introduction of strategic management require the organization to make significant changes in its culture and structure. The types of people that relate differently to strategic changes are given. The influence of resistance to strategic changes on strategy implementation is considered. The strength of the resistance to change is determined by the degree of inconsistency between the current organizational culture and the structure of future changes, the duration of the stage and the speed of change, the risk of loss of prestige and power for top managers, the results of changes for the company as a whole, and the relationship of many employees to the issue of its survival. The factors influencing the choice of the preference of the organizational structure of management for the compliance of the strategy are determined. It is shown that the success of implementing strategic changes for development depends primarily on the top management of the company, the formation of a modern corporate culture. Methods and methods for reducing the resistance of labor personnel to strategic changes that are unavoidable are proposed.

Keywords: strategic changes, change management, conflict, resistance to change

Переменчивые условия внешней среды, жесткая конкуренция ни одной фирме не позволяют существовать неизменно долгое время, что говорит о необходимости непрерывных изменений. Первыми индикаторами необходимости проведения таких изменений являются информационные сигналы, посылаемые организации внешней средой и рынком. Вследствие чего организация вынуждена адаптироваться, меняя тактические цели и задачи. Но воздействия внешней среды могут быть и серьезными, тогда возникает необходимость корректировать всю структуру и процессы в организации [1, с. 2045].

И правильно функционирующее управление такими изменениями позволяет

фирме успешно добиваться конкурентных преимуществ, адаптации к внешней среде и достижению общего успеха компании. Проведение необходимых изменений предполагает практическую реализацию стратегии, что является очень сложной задачей. В связи с этим в исследовательских работах все больший интерес проявляется к анализу организационных возможностей, способов и методов управления стратегическими изменениями.

Цель исследования заключается в анализе теоретического и практического опыта проводимых организациями стратегических изменений, выявлении проблемных зон и разработке предложений по их нивелированию.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической базой исследования являются теоретические и практические разработки ученых, специалистов в области проведения изменений и опыт лучших практик в компаниях, что обеспечило комплексность изучения данной проблемы. Вероятность и обоснованность полученных результатов обусловлена использованием общенаучных и специальных методов познания: анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного подхода, сравнительного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Лучшие практики организационных изменений, определяющие развитие компаний, устойчиво функционирующих на мировом рынке, можно выделить у Тойота Мацусита, Электрик Индастриал КО. Лтд., Сони Корпорэйшн (Япония), Фольксваген АГ, Сименс, БМВ АГ, Даймлер Крайслер АГ (Германия), Форд Моторс Компани, Дженерал Моторс, Крайслер, Ксерокс (Хекок), Дженерал Электрик, Контрол Дэйта, Проктер энд Гэмбл (США), Самсунг электроникс (Южная Корея), Рено (Франция). Среди научных работ, на наш взгляд, можно выделить труды Э. Камерона, М. Грина, Р. Хайнце, Д. Майстера, И. Адизеса, Дж.П. Коттера, Р. Кигана, Л. Лейхи, П. Друкера, Н. Доши, Л. Макгрегора.

В любой стратегии основным конструктивным содержанием являются стратегические изменения. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом.

Если раньше стратегические изменения представлялись редчайшим, но крупномасштабным ходом преобразований в организации, то в настоящее время стратегическое развитие организаций должно рассматриваться как постоянный эволюционный процесс, в котором могут применяться одновременно несколько стратегий, пересекающихся и взаимодополняющих друг друга. Поэтому изменения обычно затрагивают все стороны организации. И это связано прежде всего с непрерывным инновационным процессом в современных организациях, который должен быть системным. В то же время для разработки стратегии развития необходимо парирование угроз, понимание их динамики во времени, чтобы вовремя проводить изменения в нужном направлении, учитывая неопределенность стратегического развития Российской Федерации. Водорот происходящих инновационных про-

цессов на пороге четвертой промышленной революции требует от организации не только диверсификации всей деятельности, но и соответствующей адаптации и формирования организационно-экономического механизма перехода к изменившимся новым условиям деятельности. Именно способность менеджмента к изменениям в нужный момент времени (где-то к незначительным, а где-то и к серьезным) является для компании в настоящее время главным фактором успеха развития [2].

Осуществление принятой стратегии на основе стратегического управления вызывает необходимость проведения в организации значительных изменений в ее культуре и структуре. Сопротивление, возникающее при вынужденных изменениях, может быть настолько сильным, что даже менеджерам, которые их осуществляют, преодолеть их не всегда удается. Для успешности проведения нововведений можно выбрать стратегию организационных изменений: прорыва или наращивания потенциала перемен, учитывая их преимущества и недостатки.

Проводимая руководством политика перемен – проб и ошибок, переговоров, директивная – должна учитывать: динамику проведения изменений, степень риска, неполноту информации, достаточность полномочий, проводящих изменения, вид и степень сопротивления. Сама реализация политики перемен может осуществляться с помощью: специальных и показательных проектов и заданий, формированием рабочих групп, эксперимента, применением инновационных методов организации труда, организации новых структур.

Однако носителями как сопротивления, так и изменения являются люди. Практика и многочисленные результаты исследований свидетельствуют о том, что, когда вводятся нововведения, большинство работников относятся к этому с осторожностью, боясь, что они внесут изменения в их работу и будут угрожать их положению в организации. Это приводит к тому, что работники оказывают сопротивление изменениям, чтобы не оказаться в неясной им ситуации. Ведь кого-то проводимые изменения могут лишить работы, а для других могут обернуться ростом в карьере. Поэтому одни помогают и становятся сторонниками воплощения в жизнь организационных изменений, а другие протестуют или бездейственно наблюдают за развитием событий [3, с. 115–121].

В связи с этим работников в организации можно поделить на следующие типы:

1. Сторонники стратегии – готовые активно поддерживать и участвовать в её успешной реализации.

2. Пассивные сторонники – молчаливо поддерживают, но не проявляют явной активности, находясь как бы в стороне.

3. Противники – не принимают и открыто не поддерживают стратегию, выбранную руководством.

4. Пассивные противники – не принимают стратегию и закрыты для окружающих, но они наиболее опасны, так как не ясно, чего от них ожидать и как они будут действовать в той или иной ситуации.

Приняв стратегию дальнейшего развития, компания детализирует достижение соответствующих показателей в комплексе планов своего развития, обеспечивая их преемственность и корректировку на определенных этапах. Однако этого недостаточно. Необходимо, чтобы каждый руководитель любого уровня управления вносил свой вклад в успешное продвижение стратегических преобразований. Зачастую здесь возникает сопротивление в связи с несоответствием прав и ответственности менеджеров. Это во многом зависит от степени зрелости как коллектива, так и руководства, способности последнего принимать адекватные системные решения в конкретных ситуациях.

В связи с этим современные методы управления изменениями требуют вовлечения сотрудников в этот процесс [4, с. 98], который, по мнению ряда практиков, стоит довольно-таки остро и его надо мотивировать [5, с. 5528]. Более жизнеспособными методами проведения перемен, как представляется, являются: образование союзов менеджеров в целях осуществления преобразований и инкрементальный (пошаговый) процесс управления. Во-первых, они раскрывают сам процесс управления переменами, а во-вторых, могут включать как не-

формализованные, так и формализованные методы управления.

От осуществления руководством проведения изменений будет зависеть его успех. Управляя, проводя намеченные изменения, всегда должны помнить – на них смотрит весь коллектив, что обязывает их демонстрировать довольно высокий уровень уверенности в правильности и необходимости выбранного курса и быть последовательными в реализации программы осуществления изменений [6, с. 85]. И задача руководства, на наш взгляд, создать наилучшие условия для обладания организацией наибольшими возможностями достичь успеха. Так, например, исследование внедрения ERP-систем в России показало, что сложности, связанные с руководством, достигают 70%, а факторы успеха – 55% (рис. 1 и 2) [7].

При введении изменений в организации могут возникнуть конфликты, которые будут носить позитивный или же негативный характер с самого его начала. При негативном начале необходимо использовать любой метод, предотвращающий данный конфликт, в случае же с позитивным началом, выводящим сотрудников из безразличного состояния, следует создавать широкий спектр положительных результатов проведения изменений.

Сила противодействия изменениям обуславливается степенью несоответствия действующей организационной культуры и структуры будущим переменам, продолжительностью этапа и быстротой выполнения перемен, опасностью утраты престижа и власти для главных менеджеров, результатами перемен с целью компании в целом и взаимоотношением многих работников к вопросу её выживаемости.



Рис. 1. Основные сложности при внедрении ERP-систем в России, %



Рис. 2. Факторы успеха внедрения ERP-систем в России, %

Наш опыт работы показывает, что зачастую неудачи в реализации стратегических перемен кроются в первых лицах компании, которые или упорствуют и настаивают на беспрекословном выполнении их решения, несмотря ни на какие сигналы квалифицированного персонала, или сама управляющая команда, набранная из «своих» по принципу преданности, просто не способна на проведение даже намеченных перемен. Увы действующая атмосфера управления в России порождает в большинстве случаев именно такую ситуацию, которая кардинально не изменится, пока не произойдут соответствующие изменения на вершине российского менеджмента не на словах, а на деле. Как отмечает Питер Друкер, на руководящие должности нельзя назначать недостойного человека [4, с. 93]. Однако в России порядочного и достойного менеджера практически невозможно найти. Почему? Потому что настоящая система предъявляет к организациям такие требования, работая по которым выжить и быть порядочным практически невозможно.

На выбор предпочтения оргструктуры управления оказывает целый ряд факторов, среди которых по степени важности значимыми являются следующие: уровень многообразия и объем работы; географическое расположение предприятия (организации); технологические процессы; внутренний климат и корпоративные ценности; уровень зрелости коллектива; реализуемая организацией стратегия; изменчивость внешнего окружения.

Структура организации ни в коем случае не должна быть нагроможденной, трудной, напротив, она обязана отвечать функциональному объему организации и являться до такой степени обыкновенной, в какой мере это может быть в данных обстоятельствах, так как при увеличении организации растут и уровни ее организационной структуры. В небольшой организации начальник имеет возможность руководить работой работников лично, используя простую организационную структуру. При увеличении численности служащих либо подразделений руководителю делается все сложнее управлять одному и при дальнейшем развитии приводит к использованию дивизионной структуры или структуры, отражающей формирование стратегических единиц бизнеса.

Однако при весьма динамичной внешней среде организационная структура должна являться органичной, владеющей эластичностью и возможностью стремительно отвечать на внешние перемены, отображать процессы организации [8]. В част-

ности, она должна быть децентрализована настолько, насколько позволяет ей уровень сознательности и зрелости коллектива, в соответствии с этим структурные подразделения наделяются соответствующими правами в принятии решений.

Несмотря на то, что при выборе организационной структуры мы ориентируемся на стратегию, надо понимать, что необходимые изменения вносятся только при значительных расхождениях между поставленными задачами и способностью структурой создавать условия для их выполнения. Но в то же время необходимо установить соответствие между стратегией и действующей организационной структурой, а уже потом осуществлять принятые руководством и одобренные коллективом изменения.

Организационная структура представляет собой некий «скелет» организации, помогающий очертить определенные границы конкретных структурных подразделений и определяющий между ними определенные связи. «Душой» же организации можно считать организационную культуру, направляющую возможные действия членов организации в нужном направлении. Состоит организационная культура из большого количества составляющих элементов, взаимодействие которых может приводить к появлению разных трудностей. Для того, чтоб справиться с противодействием изменениям, имеющим все шансы появиться на любом уровне, нужно принимать во внимание интересы служащих, обладающих достаточным авторитетом для проведения изменений, оповещать работников о ходе проведения изменений и завлекать их самих к проведению изменений для того, чтоб работники имели возможность чувствовать собственную причастность и быть готовыми к переменам [9, с. 142; 4, с. 140].

Сегодня одним из главных факторов конкуренции на мировом уровне является способность корпоративной культуры создать условия для внутриорганизационных преобразований в целях успешного проведения стратегических изменений. Она должна учитывать тенденцию к многонациональности корпоративных культур. Соответственно, у сотрудников разные ожидания, жизненный опыт. Однако именно творчество и инновации зачастую порождаются в таком разнообразии. Задача – направить это разнообразие на достижение стратегических целей.

Факторами успеха стратегических изменений должны стать изменения в ценностях корпоративной культуры. Прежде всего отказ от репрессивного менеджмента. Так как в ошибках и браке виноваты недо-

работки руководителей. Всего лишь 2–5% ошибок и брака случаются по вине работника. Должно быть отсутствие страха – поощрение инициативы. Сотрудник – партнер по бизнесу должен иметь готовность воспринимать новое, стремиться избежать неопределенности. Дистанция власти – низкая. Это значит, что авторитет руководителя высок. Должна быть создана коллективистская культура – здесь говорят «мы» вместо «я», с «женским образом», где главное – взаимопомощь, качество жизни и условий труда. Для изменения корпоративной культуры, испытывающей трудности, можно использовать простые методики, размещенные на сайте www.primedtoperform.com, однако надо всегда помнить, что ключи к мотивированной корпоративной культуре работают не по отдельности, а вместе – чтобы добиться высокой эффективности работы коллектива. Здесь $1 + 1 = 5$ [10].

Нужно отметить то, что организация, не вносящая средства в стратегические преобразования, на карту ставит свою собственную способность к выживанию. Осуществление в компании изменений стратегического характера, направленных на достижение заявленных целей, служит в руках опытных специалистов мощным средством внедрения новейшей стратегии и улучшения работы компании. Однако небудуманное, не просчитанное, само рвение к переменам почти никогда не дает надежду на выживание. В то же время преимущества компании не всегда можно спланировать в достаточной степени, особенно это касается учета лидерских качеств руководителей и компетенций специалистов. Почти все зависит от ситуации, и не каждое действие стратегического характера, связанное с организационными изменениями, принесет предприятию успех в течение ожидаемого времени [11, с. 55].

Заключение

Проведенные исследования и практика показывают, что можно определить следующие методы, которые, как представляется, необходимо применять при разработке и осуществлении необходимых структурных преобразований и изменений техник взаимодействия персонала: объединение по творческим группам работников, что будет помогать реализации изменений; привлечение персонала к участию в программе стратегических изменений; руководство должно быть открыто и честно перед своими работниками; проведение большой разъяснительной работы и повышение информативности сотрудников; убеждение в необходимости изменений для успеш-

ного решения задач, которые стоят перед организацией; создание атмосферы сопричастности работников к процессу принятия решений; поощрение нужной для организации инициативы всех работников, а не только топ-менеджеров [12, с. 573]; применение удобных и мотивационных программ выхода на пенсию; применение программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль и поддержка психологической атмосферы в группах; поддержание вовлеченности коллектива в изменениях путем проведения занятий и тренингов; проведение консультаций организационного и психологического характера [13–15].

Для повышения мотивации работников в успехе стратегических изменений необходимо стремиться к формированию следующих ценностей: создание хорошей рабочей атмосферы, должна поощряться самостоятельность в работе, возможность повышать квалификацию, применение современного совместного лидерства (команда, ведомая лидером), у сотрудников должна быть перспектива международной карьеры, применение гибкого графика работы, мотивированные, преданные сотрудники, применение «мягкой» кооперации (кооперация, идущая изнутри), возможность хорошо зарабатывать, предоставление личной свободы и возможность будущего карьерного роста. Причем первые четыре являются основными для преобразований, ведущих к утверждению в компании современного лидерства, которое в основном и мотивирует современных сотрудников на успешные стратегические преобразования в компании.

Изложенное выше доказало свою эффективность в немецкой международной компании «Siemens», применившей программу «Siemens TOP+» для изменения корпоративных ценностей в целях повышения мотивации сотрудников в стратегических изменениях. Реализуя эту программу, «Siemens» сделала ставку на лидерство, которое на 70% обеспечивает мотивацию работников, отказавшись от авторитарного менеджмента, основанного на принципах тейлоризма. Среди российских компаний можно выделить ЗАО «Инструм-Рэнд», где для совершенствования управления предприятием и его персоналом уделяется пристальное внимание изменению своей корпоративной культуры. Это позволило «Инструм-Рэнд» сегодня стать ведущим производителем пневмоинструмента в России, более 80% продукции экспортировать, снизить процент брака до 0,024% (у западных производителей – 0,03%).

Новое не всегда бывает полностью правильным. Поиск всегда сопровождается ошибками. Ибо ошибка при поиске – плата за новые знания со стороны управленческого персонала. Успешность реализации стратегии во многом будет определяться уровнем организации и управления, компетентности руководителей, причастности к успеху всех работников, организационной культуры, продуктивности распределения влияния и власти в организации.

Список литературы

1. Мерзликина Г.С., Митина Т.Е. Стратегии изменений предпринимательской структуры: выбор и оценка // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 17. С. 2035–2048.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 368 с.
3. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 391 с.
4. Питер Друкер. Практика менеджмента. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 398 с.
5. Брылева Л.Г. Исследование вовлеченности персонала в процессе изменений на примере структурных подразделений ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» // Фундаментальные исследования. 2015. № 2–24. С. 5523–5528.
6. Богословская А.Б. Особенности проведения стратегических изменений // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования. 2012. № 1. С. 84–87.
7. Причины неудач внедрения ERP-систем в России / Корпоративный менеджмент: сайт. URL: <https://www.cfip.ru/press/loginfo/2001-07/70-80.shtml> (дата обращения: 24.10.2018).
8. Рятов К. Секреты развития: Как, чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Интеллектуальная Литература, 2016. 168 с.
9. Полевая М.В. Готовность организации к внедрению изменений // Финансы: Теория и Практика. 2017. № 1. С. 140–144.
10. Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 288 с.
11. Суляева Э.И. Стратегические изменения как фактор сохранения устойчивости организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. № 5–1. С. 55–56.
12. Кривцов А.И. Концепции управления изменениями // Фундаментальные исследования. 2014. № 12–3. С. 572–577.
13. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития / пер. с англ. М. Попова. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 322 с.
14. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. М.: Добрая книга, 2006. 360 с.
15. Коттер Д. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. Альпина Бизнес Букс, 2012. 128 с.