

## Диагностика и особенности организационных изменений на промышленных предприятиях

**Сафонов Евгений Николаевич**

Доктор экон. наук, профессор, директор Домодедовского филиала

Российского государственного гуманитарного университета

e-mail: [ENSafonov\\_55@mail.ru](mailto:ENSafonov_55@mail.ru)

**Блинов Андрей Олегович**

Доктор экон. наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление»

Российского государственного гуманитарного университета

Домодедовский филиал

e-mail: [aoblinov@mail.ru](mailto:aoblinov@mail.ru)

**Safonov Evgeny, N., professor**

**Blinov Andrey, O., professor**

Russian State Humanitarian University, Domodedovo branch

Domodedovo, Russian Federation

### DIAGNOSIS AND FEATURES ORGANIZATIONAL CHANGE INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Аннотация.** В условиях рыночной экономики успешность промышленных предприятий зависит от их умения выжить, эффективности, производительности и конкурентоспособности, которые определяются уровнем современного менеджмента. В статье раскрывается значение целенаправленных организационных изменений для выживания и гибкого реагирования предприятий на динамично меняющиеся рыночные условия, в том числе и за счет преодоления инертности и застоя в системе связей и отношений, в структурах управления.

**Ключевые слова:** менеджмент изменений, организационные изменения, человеческие ресурсы, сопротивление изменениям.

**Abstract.** In a market economy the success of industrial enterprises depends on their ability to survive, efficiency, productivity and competitiveness, which are determined by the level of modern management. The article reveals the importance of targeted organizational changes for the survival and flexible response to business dynamically changing market conditions, including by overcoming inertia and stagnation in the system of connections and relationships in governance structures.

**Keywords:** change management, organizational change, human resources, resistance to change

Авторы исходят из положения, что проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды, до настоящего времени остается актуальной.

Предприятиям необходимо инициировать процесс изменений для того, чтобы соответствовать запросам рынка, увеличивать акционерную стоимость, сохранить стабильность и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие.

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от результативности, производительности и конкурентоспособности. Эффективное управление промышленными предприятиями оказывает определяющее влияние на темпы развития российской экономики.

Сохраняющаяся неустойчивость экономической системы и неопределенность относительно перспектив ее развития сопровождаются сокращением имеющихся у государства ресурсов, снижением рентабельности в обрабатывающих производствах.

В настоящее время уровень производительности труда в России относительно уровня США 2014 года, по данным ОЭСР, составляет 36,4%. Оценки показывают, что в России промышленность отстает по уровню производства добавленной стоимости на одного занятого по сравнению с развитыми странами в 2,2–5,9 раза [1].

На сегодняшний день безусловным является тот факт, что промышленным предприятиям для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности необходимо систематически вносить изменения в свою хозяйственную деятельность [5]. Потребность в изменениях стала возникать настолько часто, что их влияние на жизненный цикл организаций уже не рассматривается как редкое явление [6]. Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются очень быстро. Научно-технический прогресс обуславливает появление новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Новые рынки сбыта, в свою очередь, появляются вследствие внедрения новых технологий производства и продукции, серьезных изменений в инфраструктурных отраслях экономики. В результате роста экономики повышается индивидуальное и общественное благосостояние, меняются запросы потребителей и структура спроса. Одновременно внутри предприятий происходят самопроизвольные процессы, разрушающие структуры и системы управления, нарушающие стандарты процессов, снижающие управляемость [2].

Реагируя на сигналы внешней среды, организации меняют собственные стратегии, систему и структуру управления. опережать конкурентов необходимо и в области управленческих решений. Предприятиям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость. Часто им нужно инициировать и осуществлять изменения для того, чтобы сохранить стабильность организации и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие.

Управление изменениями – это процесс, который делает возможным для организации модифицировать любую часть ее структуры, чтобы таким образом эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. В него входят действия, предназначенные для поддержки, приема и утверждения необходимых и согласованных модификаций и изменений. Его целью является контроль изменений с одновременным сохранением целостности и качества предоставляемых услуг в производственной среде [4].

Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. Предприятия, которые расходуют основную часть своих ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут преуспевать в нынешних неустойчивых условиях жизнедеятельности. Успешные предприятия постоянно находятся в динамике: сосредоточены на развитии, а значит, их целью является движение только в направлении роста.

Менеджмент изменений подразумевает планирование, организацию и контроль перемен в области стратегии, бизнес-процессов, структуры, коммуникации, организационной культуры. Менеджмент изменений обеспечивает повышение эффективности стратегического менеджмента, менеджмента персонала, производственного менеджмента, антикризисного менеджмента и т.д. [1].

Сегодняшняя рыночная ситуация для отечественных промышленных предприятий характеризуется быстро изменяющимся спросом по сравнению с иностранными производителями. В качестве эффективных субъектов рыночной экономики они должны демонстрировать способность к самосохранению и саморазвитию и сделать всякого рода изменения управляемыми. Для выполнения данной задачи предприятиям необходимо изменить подходы к проведению организационных изменений, сделав их управляемыми.

Эффективность организационных изменений будет достигнута при выполнении условий:

- системности и охвата всех основных направлений деятельности;
- стратегического видения способа реагирования на изменения внешней среды – с помощью предварительных мер или в форме ответной реакции;
- непрерывности в мониторинге основных экономических, технологических, политико-правовых, социально-культурных и физико-экологических факторов окружающей среды [7].

Для эффективного управления организационными изменениями необходима методическая база разработки и реализации процесса изменений, оценивания их эффективности. Нужно четкое понимание позиции, в которой

находится предприятие в текущий момент, желаемого состояния, алгоритма проведения необходимых изменений [5].

Следует признать, что самым сложным в процессе проведения организационных изменений является преодоление сопротивления персонала, т.е. принято понимать негативную реакцию групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс изменений.

Нередко сопротивление изменениям происходит из-за нежелания людей отказываться от привычек и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. В данном случае они осознают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление – это естественная реакция на изменения, так как требуется время для оценки связанных с переменами издержек и выгод для себя. По этой причине инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных [3].

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям известны:

- опасения относительно отрицательных результатов для человека или группы;
- ожидания повышения интенсивности и сокращения величины вознаграждения;
- инерция привычек;
- неполнота информации о характере изменений и будущей работы;
- неготовность организации интегрировать изменения в свою деятельность;
- открытые конфликты с персоналом при подготовке и реализации изменений.

Таким образом, в управлении изменениями стоит задача разработки стратегии преодоления сопротивления изменениям.

Дж. Коттером и Л. Шлезингером [8] предложены достаточно результативные стратегии преодоления сопротивления (см. таблицу).

#### Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Большие затраты времени
Помощь и поддержка	В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и	В случае, когда другие способы	Этот подход может быть	Подход может

кооптации	не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Источник: [http://www.rusconsult.ru/common/news/news\\_585.html](http://www.rusconsult.ru/common/news/news_585.html)

При этом создать в организации климат, который способствует рождению и воплощению новых идей, значительно важнее детального описания процесса организационных изменений. Одна из важнейших задач менеджмента изменений – создание организационных условий для эффективного процесса изменений: снижение бюрократических барьеров, подбор способного принимать нестандартные решения персонала, стимулирование инновационного поведения [6].

Инновационное поведение сотрудников довольно редко встречается на российских предприятиях, а его формирование требует эффективного использования инструментария менеджмента изменений. Осуществление прогрессивных изменений в системе управления еще в большей степени, чем технологические инновации, требует проявления лидерских качеств руководителя, чтобы стимулировать инновационное поведение сотрудников.

И даже в том случае, если предприятие развивается благополучно и находится на подъеме, ему необходимо вносить перемены в свою деятельность, с тем чтобы сохранить лидирующее положение на своем отраслевом рынке. Поэтому процесс организационных перемен, по сути, является постоянным и служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

### Список литературы

1. Бир М., Эйсенстат Р., Спектор Б. Почему программы изменений не приводят к изменениям // Открытый университет, курс BZR 751 «Управление развитием и изменением», УК, Milton Keynes, 1994.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками // Человек и труд. 2010. № 2, с. 46–49.
3. Блинов А.О., Рудакова О.С., Урюмова Н.В. Процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного комплекса // Вестник УГАЭС. 2013. № 1, с. 33–37.
4. Блинов А.О., Рудакова О.С., Урюмова Н.В. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 1, с. 45–53.
5. Сулов Е.Ю., Задорожний А.В. Формирование и реализация стратегии предприятия с использованием мультипроектного управления // Проектное и маркетинговое управление современными организациями. СПб.: СПбГИЭУ, 2006. с. 40–47.
6. Управленческие проблемы модернизации / Крупанин А.А., Мячин Ю.В., Растова Ю.И. [и др.]; Под ред. А.Н. Цветкова. СПб.: СПбГИЭУ, 2011. 236 с.
7. Beckhard R., A model for the executive/management of transformational change, The 1989 Annual: Developing Human Resources, USA, 1989.
8. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), Choosing strategies for change, Harvard Business Review, Vol. 57. Pp. 106-114.