

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*В статье анализируются ключевые проблемы успешной реализации процесса управления изменениями на отечественных предприятиях. Дана оценка роли высшего менеджмента в процессе внедрения системы управления изменениями в российских компаниях. Приведены основные факторы, способствующие преодолению описанных проблем и выводу предприятия на качественно новый уровень. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является анализ управленческих инструментов, которые необходимо использовать в рамках процесса управления изменениями и адаптации предприятий к сложным условиям хозяйствования.*

**Ключевые слова:** адаптация, бережливое производство, изменения, качество, менеджмент качества, организационные изменения, стратегия, управление изменениями.

**Постановка проблемы.** В современных условиях любой субъект хозяйствования существует в постоянно изменяющейся динамичной среде. Безусловно, изменения происходят непрерывно, несмотря на желания и потребности людей и организаций, что обуславливает необходимость постоянных изменений стратегий их развития. Умение управлять изменениями на предприятиях с целью повышения эффективности их развития является необходимым условием настоящего. Поэтому выживание и развитие предприятий зависит от их умения своевременно предусмотреть изменения на рынке и адаптировать свою деятельность под эти изменения. Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из наиболее часто обсуждаемых в научной и практической литературе менеджмента. Как ученые, так и менеджеры-практики, едины в том, что умение изменяться вовремя и должным образом становится одним из факторов, который определяет выживание и успех организации. Известно, что компании часто попадают в сложные и непривычные для них ситуации.

Для того чтобы с достоинством выйти из них, необходимо проявлять гибкость и уметь внедрять инновации. Для руководителей отечественных компаний изучение теории и практики управления изменениями актуально вдвойне. Во-первых, не вызывает сомнений тот факт, что отечественные компании работают в более динамичной внешней среде. Во-вторых, несмотря на то, что в последнее время теория управления изменениями начала развиваться интенсивнее, большинство публикаций по управлению изменениями базируются на опыте крупных зарубежных компаний, который не всегда полезен для отечественного бизнеса. Поэтому важно и значимо исследовать ситуацию по управлению изменениями на отечественных предприятиях. В современных условиях таких исследований проводится недостаточно, их нужно развивать и постоянно совершенствовать.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В отечественной литературе существует немного научных работ, посвященных исследованию актуальных проблем управления стратегическими изменениями. Отдельные аспекты указанных вопросов высветлены в трудах А. П. Наливайко [1], В. В. Пастуховой [2], Л. В. Балабановой, Н. В. Федуловой, В. С. Катькало [5], В. Широкова [3], Н. М. Абидкеев [7], Н. В. Дятлов, В. Орлов, А. Н. Бухвалов предлагают достаточно системные обобщения ключевых тенденций в управлении изменениями в современных компаниях. Как уже отмечалось, достижения отечественных ученых и практиков в этой сфере остаются слабо представленными. Таким образом, изучение и структурирование главных проблем

управления изменениями на отечественных предприятиях является очень актуальным в условиях растущего динамизма бизнес-среды.

**Цель.** Целью статьи является выделение и анализ ключевых проблем успешной реализации процесса управления изменениями на отечественных предприятиях путем экспертной оценки.

**Изложение основного материала.** Следует отметить, что управление изменениями на предприятиях необходимо не только тогда, когда возникают кризисные ситуации, но и в условиях стабильного их состояния. Для того чтобы выжить на рынке и быть конкурентоспособным, любому предприятию необходимо постоянно развиваться, что означает необходимость внесения изменений. Изменения — это необходимый инструмент развития субъектов хозяйствования, а именно — управление изменениями должно обеспечивать конкурентоспособность предприятий на основе адаптации к условиям внешней среды. Решить такие задачи можно только при наличии руководителей и специалистов, которые владеют современными инструментами менеджмента, включая инструмент «управление изменениями». [1]

Научить большинство менеджеров управлению изменениями, скорее всего, очень не просто. Многие эту науку знают весьма хорошо только применительно к ресурсам, к которым имеют доступ. Проблема состоит еще и в том, что нет единого понимания, что больше всего влияет на успешность преобразований. Спросите о таком ключевом факторе пятерых генеральных директоров разных предприятий, и вы получите пять разных ответов. Каждый из них смотрит на ситуацию со своей точки зрения и основывается на личном опыте. Эксперты также предлагают разные варианты. Каждый рекомендует тот или иной подход или свою трактовку известных подходов. Все эти идеи многое дают, но если начать их применять одновременно, компания просто-напросто истощит ресурсы, так как приоритетов окажется слишком много. Кроме того, руководители в разных структурах организации используют собственные подходы, что в конечном итоге приводит к беспорядку, который так часто сопутствует изменениям.

Давайте рассмотрим ряд проблем, с которыми чаще всего сталкиваются предприятия при реализации непростого процесса «управление изменениями».

**Проблема 1.** Отсутствие четкой стратегии и долгосрочных целей, которые создаются на высшем уровне управления. Инициаторами изменений на уровне компании должны быть собственники и первые руководители предприятия. Если у предприятия есть четкая стратегия, среднесрочные и долгосрочные цели, если есть каскадирование целей и внедрена, как минимум, система КРІ (ключевые показатели эффективности) или ССП (система сбалансированных показателей), то любые изменения на макро- и микроуровне будут четко работать на конечный результат, поскольку данные инструменты позволяют собственнику или руководителю «держать руку на пульсе» бизнеса, то есть понимать, что в настоящий момент происходит с компанией, выполняет ли она заранее определенные стратегические цели. Если этого нет, то любая деятельность по улучшениям — будь то внедрение или развитие СМК, бережливого производства, техническое перевооружение или вывод на рынок нового продукта — будет иметь локальный и временный успех, и это в лучшем случае.

**Проблема 2.** Отсутствие компетентных и квалифицированных менеджеров. Отсутствие компетентных менеджеров в достаточном для предприятия количестве. Необходимо начинать с правильного подбора управленцев по всем уровням, исключая назначение на ключевые должности, основываясь на любых других параметрах, кроме компетентностных. Для обеспечения успешной реализации проектов по управлению изменениями как на глобальном, так и региональном уровне, уровне предприятий, необходимо обучение руководителей и всего персонала.

**Проблема 3.** Низкая мотивация персонала и сопротивление инновациям по всем уровням. В конечном счете, организационные перемены зависят от того, что люди, работающие в организации, меняют свое поведение. В такой сложной системе, как организация, это предполагает скоординированные действия многих людей. Задача состоит в том, чтобы создать импульс к переменам в организации. Так, чтобы перемены сработали, нужно, чтобы люди поверили в нечто иное по сравнению с тем, во что они верят сейчас, изменили свое поведение с

учетом новых убеждений и тем самым создали ряд успешных примеров. Так образуется импульс, помогающий и другим изменить свое поведение. Чтобы изжить сопротивление инновациям, необходим личный пример, демонстрация компетентности и умения быть лидером, подобрать нужный подход все это позволит создать критическую массу единомышленников [2].

Внедрение инноваций возможно только при изменении корпоративной культуры. Попытка изменить организацию без изменения ее внутренней культуры обречена на провал. Однако культуру нельзя изменить за месяц и даже за год, и это понимают все. Кроме того, стоит отметить низкий уровень командной работы, а также часто встречающееся откровенное неумение руководителей и специалистов работать в команде. Большинство современных инструментов бережливого производства — это командные инструменты, и если командная работа организована не на должном уровне, то и результат внедрения лучших инструментов будет ничтожен по сравнению с понесенными затратами.

Проблема 4. Стандартизация улучшений. Изменения, как правило, проводятся по многим направлениям, например: качество, эффективность, подготовка производства, развитие производственной системы, улучшение организационной структуры и так далее, при этом идет непрерывный процесс — что-то улучшается, а что-то, наоборот, сдаёт позиции. В случае, когда на предприятии нет стандартизации улучшений и их отражения на системе управления изменениями, общий результат будет отрицательным.

Проблема 5. Нехватка ресурсов. Нехватка ресурсов — это постоянная для отечественных предприятий проблема. Для некоторых она становится барьером, — как правило, для тех, кто не хочет работать, для кого-то — это дополнительный стимул для улучшений. Именно нехватка ресурсов и средств заставила японцев в свое время изучить, адаптировать к своим условиям и применять лучший мировой опыт и получить те результаты, которые многие сейчас считают эталоном [1].

Проблема 6. Необходимость постоянного процесса управления изменениями. Управление изменениями — это постоянный процесс, а не временное мероприятие, в чем нередко заблуждаются собственники и управленцы бизнеса. Чем амбициознее цели у предприятия, тем больше сил и внимания следует отдавать этому процессу.

Проблема 7. Существование организации в условиях неопределенности. Жить, развиваться и меняться приходится в условиях неопределенности. Современная организация действует во все более неопределенных условиях; явления, поистине неожиданные, возникают весьма быстро, и организации должны оперативно на них реагировать. Именно темп и непредсказуемость событий во внешней среде диктуют необходимость быстрых перемен в организации [3]. Необходимо не просто уметь управлять изменениями — требуется умение управлять изменениями в постоянно меняющихся условиях, что, в свою очередь, невозможно без успешного применения современных инструментов менеджмента. Без эффективного владения современными инструментами, такими как «стратегический менеджмент», «управление рисками», «бизнес-планирование», «проектный менеджмент», добиться успеха уже невозможно. Мы живем в быстро меняющемся мире, где много ограничений и «отрицательных» внешних факторов.

Далее мы провели оценку выявленных проблем по трем критериям:

оценили степень влияния выявленных проблем на уровень управления;

оценили невозможность влияния аппарата управления на выявленные проблемы;

оценили вероятность возникновения выявленных проблем.

Данную оценку мы провели с помощью метода экспертных оценок. В качестве экспертов, выступали магистранты и преподаватели кафедры менеджмента.

Экспертным методом были получены следующие результаты, оценки которых представлены на рисунках 1–3.

Таким образом, проанализировав полученные данные, можно сказать, что наибольшую значимость имеет проблема существования организации в условиях неопределенности и проблема отсутствия компетентных и квалифицированных менеджеров (рис. 4). Решить данные проблемы достаточно сложно, они оказывают значительное влияние на аппарат

управления, и, в свою очередь, избежать их появления на отечественных предприятиях практически невозможно. Однако, именно решение данных проблем даст наибольший эффект и значительно повысит эффективность управления изменениями.

Поэтому каждому менеджеру, руководителю любого уровня необходимо освоить науку по управлению изменениями, без которой улучшения показателей деятельности предприятия не достичь.

Необходимо разрабатывать эффективный управленческий инструментарий по управлению изменениями. Каждому руководителю для успешного управления изменениями как на уровне реализации стратегии, так и текущими, должны быть понятны, в частности, такие инструменты, как статистическое мышление, бережливое производство, проектный менеджмент и ряд других; однако одного понимания мало, нужно уметь успешно применять все перечисленное.

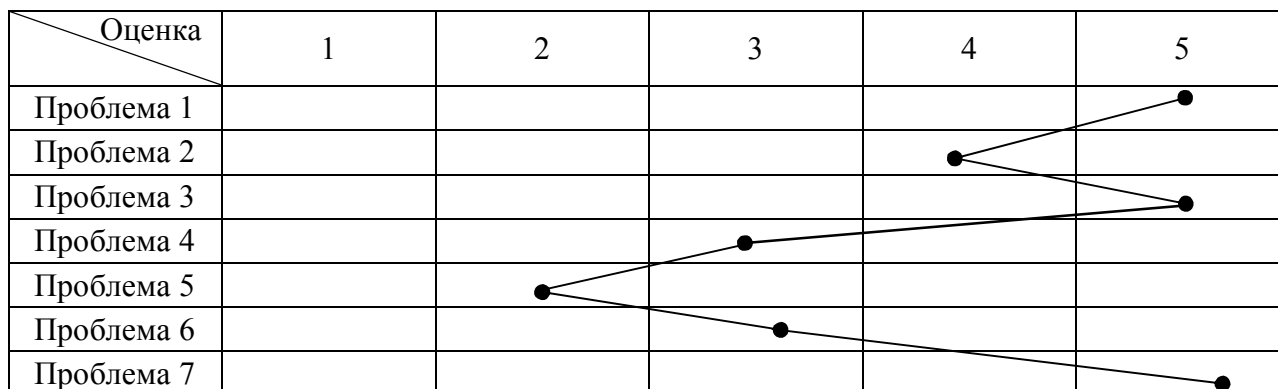


Рисунок 1 — Результаты экспертной оценки степени влияния выявленных проблем на уровень управления (оценка 1 — min, 5 — max)

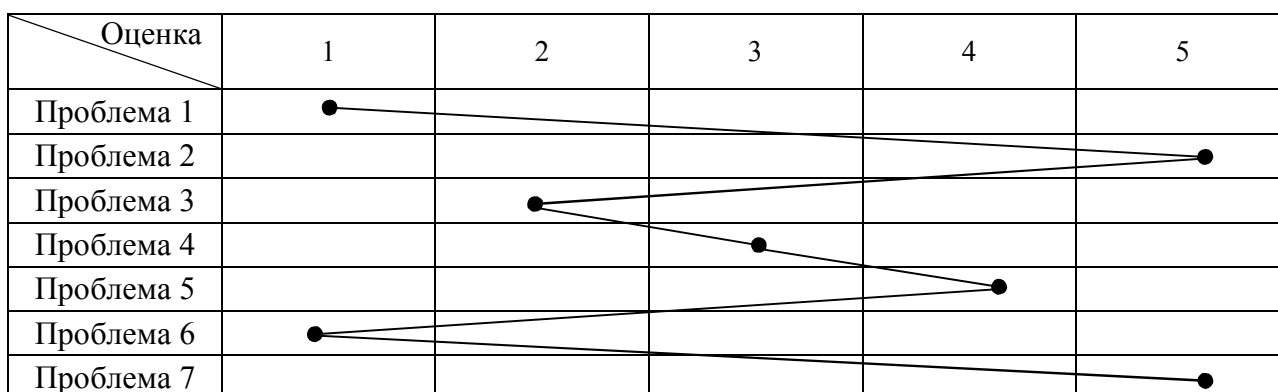


Рисунок 2 — Результаты экспертной оценки невозможности влияния аппарата управления на выявленные проблемы

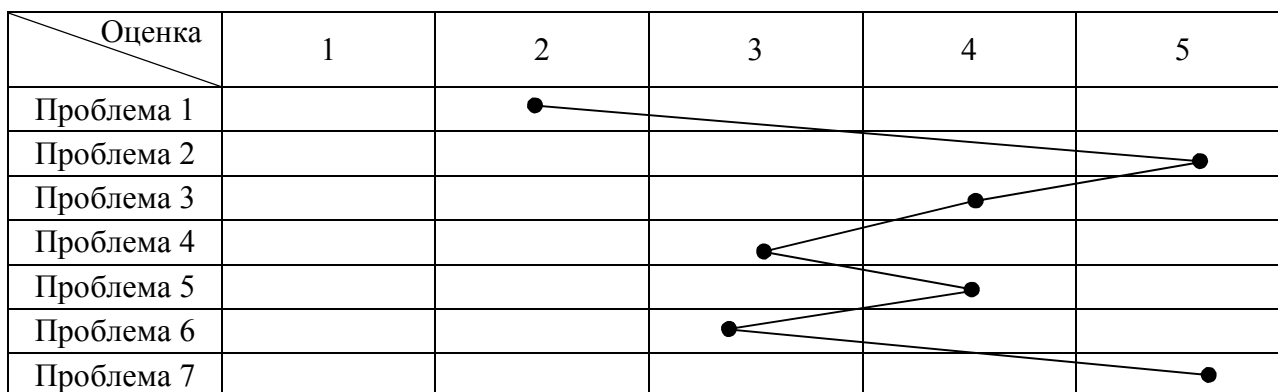


Рисунок 1.3 — Результаты экспертной оценки вероятности возникновения выявленных проблем

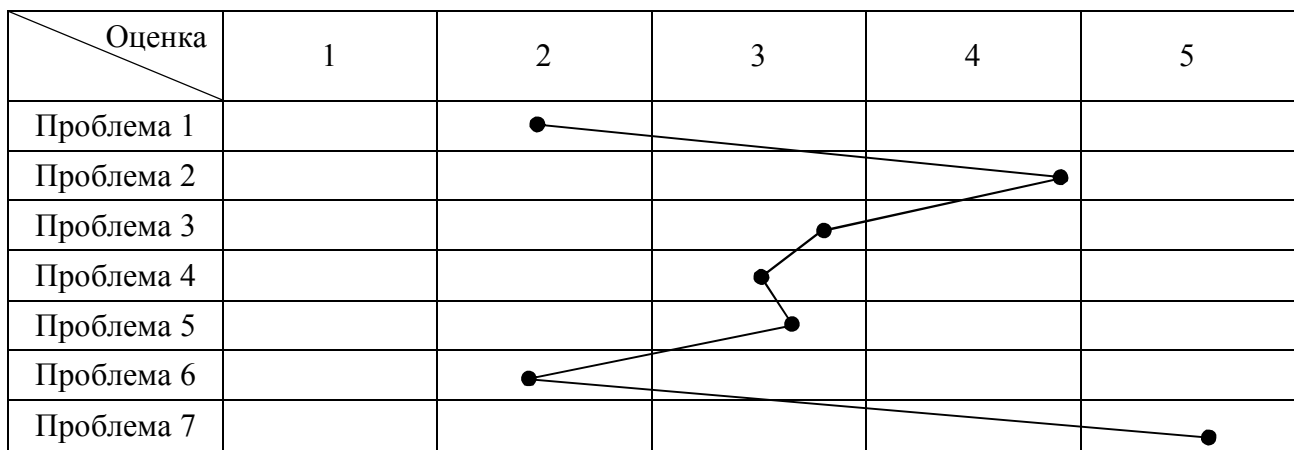


Рисунок 1.4 — Окончательные выводы по результатам экспертной оценки

**Вывод.** Таким образом, управление изменениями на предприятиях состоит из нескольких элементов — совокупности методов, инструментов и процессов для управления изменениями; компетентности менеджеров всех уровней; стратегического потенциала предприятия и собственно его стратегии изменений.

Наука управления изменениями заключается в том, чтобы идти своим путем к своим целям, используя лучший опыт и лучшие инструменты, в способности анализа действующих процессов, в формировании стратегии развития, внедрении изменений, обеспечении адаптации к факторам внешней среды и повышении эффективности деятельности предприятия. Если отечественные предприятия научатся управлять изменениями, начиная от разработки и реализации стратегии и заканчивая запросами по изменениям и предложениями по улучшениям — их ждёт существенное повышение конкурентоспособности на мировом уровне, а, как известно, из конкурентоспособности отдельных предприятий складывается конкурентоспособность всего нашего государства, его экономики в целом.

#### Список литературы

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства : сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. — 302 с.
3. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Г. В. Широкова. — 2-е изд. — СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. — 480 с.
4. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. пособие / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. — СПб. : Питер, 2004. — 273 с.
5. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катъкало ; С.-Петербур. гос. ун-т, факультет менеджмента. — СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
6. Теория организации : хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Т. Клеминой. — 2-е изд. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 573 с.
7. Абидкеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : учебник / Н. М. Абидкеев, А. Д. Киселев ; под. науч. ред. проф. Н. М. Абидкеева. — М. : Инфра, 2001. — 382 с.
8. Блинов А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М. : Дашков и К, 2015. — 304 с.

© Занина Е. Г.

© Бородач Ю. В.

**Zanina K. G.** (graduate student "Management")

**Borodach Y. V.** (Candidate of Economic Sciences, associate professor SEI HPE LPR "Donbass state technical university", Alchevsk)

## **MAIN PROBLEMS OF SUCCESSFUL MANAGEMENT OF CHANGES IN PATRIOTIC ENTERPRISES**

*The article analyzes the key problems of the successful implementation of the change management process at the domestic enterprises. The evaluation of the role of top management in the process of implementing a change management system in Russian companies is given. The main factors contributing to overcoming the described problems and bringing the enterprise to a qualitatively new level are given. The prospect of further research in this area is the analysis of management tools that need to be used as part of the process of managing changes and adapting enterprises to complex business conditions.*

**Key words:** adaptation, lean production, changes, quality, quality management, organizational changes, strategy, change management.