

ВЫБОР МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены методы управления изменениями на предприятии. Предложено осуществлять выбор методов управления изменениями в соответствии с выбранной стратегией развития и приоритетного способа внедрения изменений.

Ключевые слова: управление изменениями, методы управления изменениями, реинжиниринг бизнес-процессов, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркинг.

Постановка проблемы. Формирование и применение концепции управления изменениями в системе стратегического управления развитием, является залогом повышения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Эта концепция охватывает все запланированные и контролируемые изменения в различных подсистемах предприятия: стратегического и оперативного управления, организационной структуры, маркетинга, производства, технологий, финансов, инноваций, кадров, информации и тому подобное. Ее основной задачей является своевременная трансформация предприятия с целью обеспечения долгосрочного выживания на рынке.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам управления изменениями уделено значительное внимание в работах отечественных и зарубежных ученых. Однако дальнейших исследований требуют проблемы выбора методов управления изменениями и адаптация мирового опыта управления изменениями к отечественным условиям хозяйствования.

Целью статьи является исследование методов управления изменениями и разработка матрицы выбора методов управления изменениями на предприятии соответственно к выбранной стратегии развития и приоритетного способа внедрения изменений.

Изложение основного материала. Управление стратегическими изменениями на предприятии невозможно без понимания сущности изменений. В общем виде под «изменениями» для организации(предприятия) следует понимать внедрение инноваций для преобразования деятельности организации в соответствии с требованиями рынка [1, с. 8]. Согласно мнению Мельника О. Г. [5, с. 233], организационные изменения — это разные типы нововведений и преобразований, которые могут умело сочетаться в разных направлениях (изменение целей организации, организационной структуры, техники, технологических процессов, конструкций изделий и т. д.) и способны препятствовать рецессионным тенденциям и обеспечивать эффективное использование всех имеющихся ресурсов. Необходимость управления изменениями в организации связана с несоответствием процесса управления потребностям, обусловленными средой его функционирования [8].

Причины изменений в организациях разделяют на внутренние (быстрое перепрофилирование предприятия, организационный кризис, устарелость продукта (технологии), изменение системы ценностей и норм поведения у работников, снижение производительности организации, неудачи в проведении предварительных преобразований, осознание необходимости изменений, рост недовольства сотрудников существующим положением, падение показателей эффективности организации) и внешние (экономическая ситуация, государственное регулирование, социально-культурные компоненты, изменения законов и других регуляторов, уровень конкуренции, покупательная способность населения). Таким образом, причинами изменений отечественных организаций в современных условиях есть факторы внутренней и внешней среды.

Учеными разработаны различные методы стратегических изменений, которые могут быть использованы в процессе управления изменениями на предприятии (табл. 1).

Таблица 1 — Методы проведения изменений

№	Название метода	Варианты применения метода	Пример формализации метода
1.	Метод, ориентированный на людей и культуру организации	Улучшение отношений между членами рабочих групп и подразделениями путем обсуждения общих проблем. Диагностический инструмент для выявления проблем в ходе долгосрочных программ. Инструмент анализа совместной работы и планирования проведения изменений для повышения эффективности работы группы. Установление гибких графиков работы коллектива. Разработка программ качества жизни сотрудников.	DELPHI
2.	Метод, ориентированный на задачу и технологию	Реинжиниринг бизнес-процессов. Общее управление качеством. Концепция 6 Сигм. Лин-продакшн («бережливое производство»).	SWOT JUST-IN-TIME iThink, ReThink — динамическое моделирование ARIS ToolSet — многопользовательское среду описания для анализа бизнес-процессов PQM — управление качеством процессов
3.	Метод, ориентирован на структуру и стратегию	Обеспечение гибкости и адаптивности организационной структуры. Планирование и прогнозирование изменений.	PEST
4.	Дегрисионный метод	Модернизация оборудования. Создание единой команды. Изменения руководства.	CRM — развитие и управление бизнесом
5.	Проектный метод	Проектирование работ. Оценка и планирование обеспечения ресурсами.	PERT диаграмма Ганта

Кроме указанных выше, в практике деятельности производственных предприятий применяются и другие современные методы управления изменениями, а именно: реинжиниринг бизнес — процессов, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркинг [2, 3, 6].

Современные методы управления изменениями доказали свою действенность в современной практике хозяйствования зарубежных предприятий. О деятельности отечественных предприятий, то стоит отметить, что не всем из них удается достичь положительных результатов реализации данных методов. Глобализация и современные экономические процессы лишают отечественных предприятий надежды защититься от волн мировой конкуренции национальными границами [6, с. 230]. Кроме этого, подавляющее большинство руководителей, если еще ясно не осознают, то в всяком случае испытывают необходимость адаптации предприятий к новым условиям, изменений в стиле и методах управления. Растет понимание того, что в данной ситуации вряд ли удастся обойтись традиционными методами «улучшения и совершенствования» системы стратегического управления. Стоит отметить, что даже предприятие, имеющее мощный стратегический потенциал, не имеет возможности использовать все указанные методы. Часто происходит так, что по одним аспектам деятельности, предприятию нужны более радикальные и срочные преобразования, а по другим — достаточно проводить постепенные, но постоянные совершенствования [6, с. 233]. Необходимость

управления изменениями в организации связана с несоответствием процесса управления потребностям, обусловленными средой ее функционирования. при этом нужно брать во внимание то, что изменения в одном подразделении организации, обычно влияют на другие подразделения и на организацию в целом [8].

Предлагаем выбирать метод управления изменениями на предприятии, учитывая вид базовой стратегии развития и степень реализации изменений (табл. 2).

Таблица 2 — Выбор методов управления изменениями на предприятии, учитывая вид базовой стратегии развития и степень реализации изменений

Группа стратегий развития	Вид базовой стратегии развития	Степень реализации изменений		
		Развивающие изменения	Преобразовательные изменения	Трансформационные изменения
1	2	3	4	5
Стратегии концентрированного роста	Усиление позиции на рынке	Бенчмаркинг бизнес-процессов	конкурентный бенчмаркинг	конкурентный бенчмаркинг
	Развития рынка	Аутсорсинг бизнес-процессов, ИТ-аутсорсинг	конкурентный бенчмаркинг	внутренний бенчмаркинг
	Развития продукта	TQM	Биореинжиниринг бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес-процессов
Стратегии интегрированного роста	Обратной вертикальной интеграции	функциональный бенчмаркинг	функциональный бенчмаркинг Аутсорсинг бизнес-процессов	Аутсорсинг бизнес-процессов
	Прямой вертикальной интеграции	функциональный бенчмаркинг	функциональный бенчмаркинг Аутсорсинг бизнес-процессов	Аутсорсинг бизнес-процессов
	Горизонтальной интеграции	функциональный бенчмаркинг	Аутсорсинг бизнес-процессов	функциональный бенчмаркинг Аутсорсинг бизнес-процессов
Стратегии диверсифицированного роста	Центрированной диверсификации	конкурентный или функциональный бенчмаркинг	Производственный аутсорсинг Биореинжиниринг бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес-процессов Производственный аутсорсинг
	Горизонтальной диверсификации	конкурентный или функциональный бенчмаркинг	Биореинжиниринг бизнес-процессов Производственный аутсорсинг	Реинжиниринг бизнес-процессов Производственный аутсорсинг
	Конгломеративной диверсификации	конкурентный или функциональный бенчмаркинг	Биореинжиниринг бизнес-процессов Производственный аутсорсинг	Реинжиниринг бизнес-процессов Производственный аутсорсинг
Стратегии стабилизации	Защита доли рынка	конкурентный или функциональный бенчмаркинг	Даунсайзинг	Аутсорсинг бизнес-процессов
	Поддержка производственного потенциала	Проектный метод (оценка и планирование обеспеченности ресурсами)	Лин-продакшн	Внутренний бенчмаркинг

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Стратегии сокращения	Ликвидации	Производственный аутсорсинг	Биореинжиниринг бизнес-процессов	Даунсайзинг
	Сбор урожая	Даунсайзинг	Биореинжиниринг бизнес-процессов	Даунсайзинг
	Сокращение	Лин-продакшн	Даунсайзинг	Производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов
	Сокращение расходов	Лин-продакшн, даунсайзинг	шесть сигм	Даунсайзинг
Стратегия реструктуризации	Технико-технологическая	шесть сигм	Биореинжиниринг бизнес-процессов	Производственный аутсорсинг Биореинжиниринг бизнес-процессов
	Управленческая	Аутсорсинг бизнес-процессов	Даунсайзинг	Даунсайзинг
	Финансовая	Аутсорсинг бизнес-процессов	Даунсайзинг	Лин-продакшн
	Правовая	Производственный аутсорсинг	Даунсайзинг	Даунсайзинг

Стоит отметить, что в зависимости от ситуации, которая сложилась, влияния факторов внешней и внутренней среды, метод управления изменениями может дополняться, корректироваться или использоваться частично. Вид изменений, которые будут планироваться, зависит от потенциала предприятия, наличия производственных, финансовых ресурсов и потребности в изменениях.

Целью развивающих изменений является повышение эффективности существующих бизнес — процессов без принципиального их изменения, направленные на улучшение текущей или оперативной деятельности предприятия. Соответственно, целью преобразующих изменений является постепенное принципиальное преобразование отдельных или даже всех процессов на предприятии. трансформационные изменения — проведения комплексных преобразований предприятия в целом, связанные с существенными изменениями, происходящими во внешней среде хозяйствования или с изменениями генеральной стратегии управления предприятием.

Таким образом, учитывая стратегию развития предприятия и степень изменений, предлагаем применять в условиях исследуемых предприятий такие современные методы управления изменениями [3, 7].

Рассмотрим особенности каждого из них.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) — комплекс организационных, информационных и инженерных мероприятий, направленных на кардинальное улучшение основных показателей деятельности компании.

Реинжиниринг бизнес-процессов реализуется путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

Биореинжиниринг — менее радикальное перепроектирования бизнес-процессов, что предусматривает использование наряду с «жесткими инструментами», «мягкие» инструменты внедрения изменений.

Основной целью РБП считается обеспечение выживания предприятия в экстремальной, ситуации, ускорения адекватности его реакции на изменения в требованиях придирчивых потребителей. Различают следующие виды реинжиниринга бизнес-процессов:

1) кризисный реинжиниринг направлен на решение кризисных проблем хозяйствующих субъектов. Он применяется в тех случаях, когда результативность финансово-коммерческой и производственно-торговой деятельности хозяйствующих субъектов постоянно снижается, конкурентоспособность его резко падает;

2) реинжиниринг развития применяется в тех случаях, когда динамика развития снижается, структура организации и управления производственно-торговым и инвестиционным процессами, действующих уже достигла предельного уровня получения прибыли.

Преимуществом реинжиниринга бизнес-процессов является переход на качественно новый уровень эффективности бизнеса, осуществления прорыва в деятельности, обеспечение повышения результатов функционирования.

Аутсорсинг (аутсорсинг — внешний источник) — это передача части функций бизнеса компании сторонним подрядчикам или поставщикам при условии, что они обеспечивают соответствующий уровень качества и эффективности при их реализации на основе преобразования или обновления бизнеса. процессы и технологии. Целью аутсорсинга как инструмента управления является повышение рыночной стоимости предприятия за счет повышения его эффективности, снижения затрат и рисков, а также повышения конкурентоспособности продукции за счет привлечения внешних подрядчиков, которые специализируются на выполнении определенных, обычно неосновных функций.

Различают следующие виды аутсорсинга:

1) аутсорсинг в области информационных технологий (IT-аутсорсинг) предусматривает передачу внешнему подрядчику таких процессов, как разработка, установка и совместное управление программными продуктами, обслуживание компьютеров, компьютерной техники, создание и ведение базы данных. консалтинговые услуги в сфере электронного бизнеса и др.;

2) аутсорсинг отдельных бизнес-процессов, НЕ являющихся основными в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в частности: аутсорсинг операций по снабжению и продажам, управление персоналом, рекламный менеджмент, маркетинг, учет, уборка, организация общественного питания, охранные услуги, ландшафтный дизайн и др.;

3) производственный аутсорсинг, когда предприятие передает подрядчику все процессы производства определенного продукта или дает ему указание изготавливать отдельные узлы, детали или полуфабрикаты, которые являются компонентами основного продукта. Производство таких продуктов или их компонентов, как правило, находится в странах с дешевой рабочей силой;

4) аутсорсинг персонала (аутстаффинг) предусматривает работу на предприятии работников без оформления с ними правоотношений. В то же время корпоративный поставщик (например, кадровое агентство) принимает на работу сотрудников, которые фактически работают (постоянно или временно) на другом предприятии (у заказчика).

Преимущества аутсорсинга:

- возможность получить доступ к ресурсам и рынкам сбыта;
- повысить качество комплектующих;
- снизить общие расходы за счет отсутствия заготовительного и вспомогательного производства;
- высвободить дефицитное оборудование и высококвалифицированную рабочую силу для работы над ресурсоемкими операциями;
- оптимизировать работу отдела снабжения вследствие сокращения номенклатуры закупаемых изделий и за счет закупки собранных в узлы изделий.

В свою очередь, средний и малый бизнес может удержать конкурентные позиции за счет предоставления аутсорсинговых услуг для больших предприятий как внутри страны, так и по ее пределам, и также присоединиться к международной кооперации, в частности в области перерабатывающей промышленности.

Даунсайзинг (Downsizing — уменьшение размеров компаний) — уменьшение размера организации для улучшения ее функционирования или уменьшение расходной части бюджета, в основном за счет сокращения кадров, проведения более эффективной HR- деятельности, преобразования структуры компании, изменения ключевых целей и рабочих процессов фирмы.

Преимущества даунсайзинга: содействие изменению конфигурации организации; преобразования стратегических, тактических и оперативных целей фирмы; активизация ра-

боты профсоюзов; изменения в работе менеджеров с подчиненными : основной акцент — социально-психологическая сторона работы.

Бенчмаркинг (англ. Benchmarking) — это процесс поиска стандартного или эталонного экономически эффективного предприятия-конкурента, с целью сравнения с собственным и заимствования его лучших методов работы. Основная цель — поиск резервов снижения издержек производства и повышения конкурентоспособности продукции.

Ученые выделяют следующие виды бенчмаркинга: 1) внутренний бенчмаркинг, который сводится к анализу и сравнения показателей деятельности различных структурных подразделений одного и того же предприятия; 2) бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов, сконцентрированный на сравнительном анализе товаров (работ, услуг), производительности производственных процессов и других параметров исследуемого предприятия с аналогичными характеристиками предприятий-конкурентов. Считается, что лучшим аналогом для сравнения является «рыночный лидер». Идентификация факторов, которые обуславливают отставание исследуемого предприятия от лидера, дает возможность разработать рекомендации по сокращению отставания; 3) функциональный бенчмаркинг, при котором анализируются отдельные процессы, функции, методы и технологии по сравнению с другими предприятиями, которые не являются конкурентами исследуемого. Фирмы, применяющие схожие методы, приемы или технологии и не являются конкурентами, охотно идут на взаимный обмен первичной информацией и заинтересованы в реализации совместных проектов, направленных на совершенствование тех или иных операций, которые сравниваются; 4) общий бенчмаркинг — сравнение предприятия с непрямыми конкурентами по определенным параметрам.

Основным преимуществом бенчмаркинга является улучшение качества и увеличение конкурентоспособности предприятия; эффективное движение к лидерству в определенной сфере.

Концепция TQM охватывает все структуры предприятия, все виды производственной деятельности и направлена на использование материальных (технических) и человеческих ресурсов для наиболее эффективного удовлетворения потребностей потребителей, общества и работников предприятия [8]. Концепция TQM может быть использована при организации любого профиля деятельности и, как показывает международный опыт, способствует повышению качества результатов работы и улучшению финансовых показателей.

Он состоит из трех частей:

1. Базовая система — это средство, используемое для анализа и исследования. они основаны на использовании общепринятого математического аппарата и статистических методов контроля.

2. Система технической поддержки — это методики и программы, которые позволяют персоналу научиться использовать эти инструменты и как правильно их использовать.

3. Система совершенствования и развития принципов и содержания TQM предполагает адаптацию научных подходов, экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, структуры и принципов управления качеством к конкретным требованиям и рынку. условия.

Особенность общего управления качеством — обеспечение качества всем персоналом и во всех подразделениях предприятия — заявляет, что достижение результатов и их улучшение зависят не столько от технических и организационных компонентов организации, сколько от квалификации и мотивации руководителей и работников организации.

Концепция TQM основана на стратегиях. Стратегия ведущей роли топ-менеджмента в управлении качеством заключается в проведении курса для постоянного улучшения качества топ-менеджментом компании, прежде всего его первым менеджером. Качественная работа инициируется и контролируется высшим руководством.

Стратегия качественного обучения, участия в управлении, мотивации и изучения интересов сотрудников формирует мировоззрение всей команды с точки зрения качества. Приобретение каждым сотрудником новых знаний и навыков во многих областях, касающихся качества, имеет первостепенное значение [5].

TQM требует, чтобы весь персонал был полностью информирован о своей компании.

Идея заключается в том, что правильное отношение и поведение зависят от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы.

Концепция Six Sigma направлена на измерение степени отклонения бизнес-процессов от их целей и их дальнейшего совершенствования на этой основе, направленных на удовлетворение потребителей и повышение рентабельности производства.

Концепция Six Sigma предполагает установление краткосрочных целей для компании, ориентированных на дальнейшее выполнение долгосрочных целей. В качестве краткосрочных целей рассматриваются бизнес-процессы определенного уровня, а в качестве долгосрочных — совершенствование бизнес-процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов и повышение рентабельности производства.

Концепция бережливого производства является одним из новейших направлений в развитии менеджмента, которое стало еще одним каналом для западных консультантов для проникновения на внутренний рынок. Концепция организации производства с английским названием Lean production чрезвычайно популярна в мире.

Бережливое производство — это система организации и управления разработкой продукции, производством, взаимоотношениями с поставщиками и потребителями, когда продукция производится в строгом соответствии с требованиями потребителей и с меньшими потерями по сравнению с массовым производством в больших количествах.

Целью концепции бережливого производства является избавление от всех видов затрат и достижение максимальной эффективности использования ресурсов за счет постоянного улучшения всех бизнес-процессов организации, направленных на повышение удовлетворенности клиентов.

Возможно внедрение системы «Бережливое производство» благодаря значительному сокращению или даже удалению всех процессов, которые не приносят пользы. К таким процессам относятся транспортировка, хранение, ожидание, контроль, а также дефекты, ненужные движения, движения и др. [3]. Устранение этих производственных процессов является довольно сложным вопросом. Но если вы добьетесь снижения доли этих процессов в организации производства, вы сможете значительно снизить себестоимость продукции и, следовательно, себестоимость продукции без потери ее качества.

Считаем, что выбор метода управления изменениями зависит не только от выбранной стратегии развития, необходимо его корректировки в соответствии с финансовыми возможностями предприятия, особенностей и объемов производства продукции.

Выводы. В современных условиях хозяйствования перспективным является применение современных методов управления изменениями, однако необходима их адаптация к особенностям отечественной экономики, нормативно-правовой базы. Дальнейшие исследования связаны с разработкой механизма адаптации и применения отдельных методов управления изменениями на производственных предприятиях ЛНР.

Список литературы

1. Воронков, Д. К. Управление изменениями на предприятии : теория и прикладные аспекты : монография / Д. К. Воронков. — Х. : ИНЖЕК, 2010. — 340 с.
2. Воронков, Д. К. управление стратегическими изменениями по инновационного развития предприятия / Д. К. Воронков // Вестник Хмельн. ун-ту. — 2009. — № 6. — Т. 3 — С. 7–11.
3. Воронков, Д. К. Развитие предприятия : управление изменениями и инновации : монография / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. — Х. : А два, 2009. — 435 с.
4. Косцик, Р. С. Риски внедрения организационных изменений : сущность, классификация и идентификация / Р. С. Косцик [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf.
5. Мельник, В. Г. Организационные изменения : сущность и виды / В. Г. Мельник, Р. С. Косцик // Наук. вестник Нац. Лисотеху. ун-ту Украины. — 2009. — Вып. 19.3. — С. 231–235.

6. Садеков, А. А. Стратегическое управление предприятием. Управление изменениями : учеб. пособ. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 днев. и заоч. форм обучения / А. А. Садеков, В. Ю. Гусева. — Донецк : ДонНУЭТ, 2010. — 413 с.

7. Таранюк, Л. М. Методология реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий / Л. М. Таранюк // Механизм регулирования экономики, 2011. — № 1. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_1/3_2.pdf.

8. Фединец, Н. И. Управление изменениями в организации / Н. И. Фединец // Науч. вестник НЛТУ Украины. — 2011. — Вып. 21.15. — С. 292–298.

9. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г. В. Широкова. — СПб. : Высшая школа менеджмента; С.-Петербург. гос. ун-т, 2008. — 480 с.

© *Занина Е. Г.*

Undergraduate training directions “Management” *Zanina E. G. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)*

SELECTION OF METHODS OF MANAGING STRATEGIC CHANGES IN THE ENTERPRISE

Considered methods of change management in the enterprise. It was proposed to make a choice of change management methods in accordance with the chosen development strategy and the priority way to introduce changes.

Key words: *change management, change management methods, business process reengineering, outsourcing, downsizing, benchmarking.*