

УДК 65.011.8

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

М.А. Измайлова, С.В. Мудрова

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации,
г. Москва
Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова, г. Москва

Важнейшим фактором устойчивого развития компаний становится грамотно выстроенный процесс управления изменениями. В условиях глобализации экономики и усиливающейся неопределенности среды компании решают задачу диагностики среды с целью обнаружения угроз и выявления возможностей компании. Адекватный и оперативный ответ на вызовы среды позволит минимизировать риски и усилить конкурентные преимущества.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, изменение, инновации, компании.*

В современных условиях крайне важным фактором устойчивого развития компаний является правильный выбор ответа на вопрос, каким образом компания должна изменяться в условиях неопределенности среды и как менеджеры должны управлять процессом инноваций и изменений.

С целью оперативной и адекватной реакции на новые вызовы национальной и глобальной экономики компании должны следить за протекающими изменениями во всех сферах своей активности. В условиях сформированной гиперконкурентной среды современным компаниям необходимо сформировать готовность к нововведениям и изменениям не только для выживания, но и для экономического развития, учитывая комплексное воздействие факторов окружающей среды [5] (рис. 1).

Могущественные силы, основанные на инновационных технологиях и научном прогрессе, международной экономической интеграции, формировании национальных рынков, детерминируют процессы глобализации экономики. В свою очередь, глобализирующаяся экономика выступает ключевым фактором влияния на любой бизнес, вне зависимости от его размера и географической привязки, создавая одновременно новые угрозы и открывая благоприятные возможности. В связи с этим перед компаниями стоит задача обнаружения и идентификации угроз, выявления степени создаваемого ими риска и разработки стратегии ответа, а также выявления возможностей компании в создавшейся ситуации и умения превратить их в конкурентные преимущества [3].

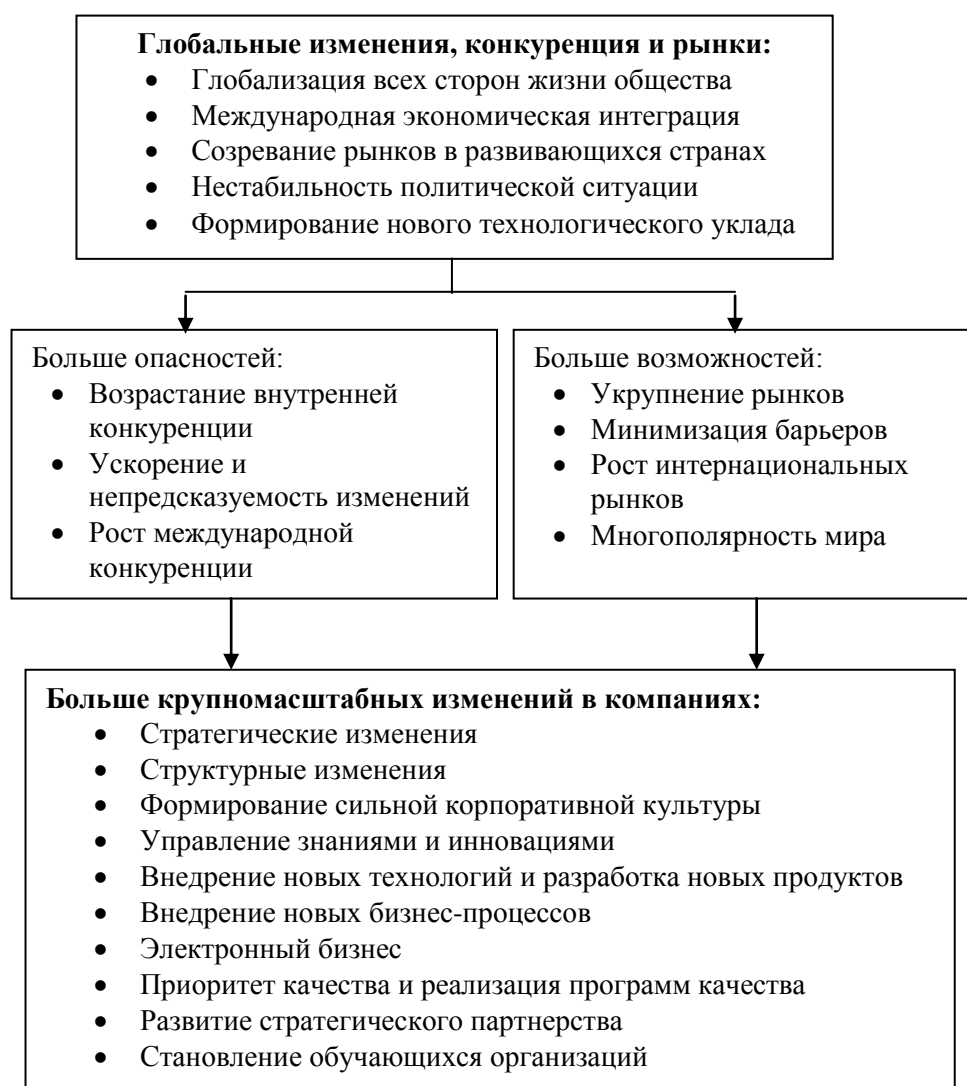


Рис. 1. Факторы влияния на организационные изменения

Каждая компания выбирает свой, наиболее соответствующий ее специфике, способ адаптации к процессам глобализации. Так, одни организации формируют самоуправляемые команды и горизонтальные структуры, направленные на установление сотрудничества и снятие коммуникационных барьеров, напрямую связывают каналы поставок и дистрибьюции, снижают ресурсные затраты и преодолевают пространство посредством технологий электронного бизнеса. Выбор других организаций лежит в области организации разного рода социальных альянсов, дающих возможность выхода на мировые рынки и проведения международных операций. Третьи организации применяют структурные

инновации, например, модульный подход, позволяющий сосредоточить все внимание на своей основной деятельности, выводя вспомогательные работы на аутсорсинг. Кроме того, у современных компаний также актуализируется потребность в проведении радикальных изменений стратегии и корпоративной культуры, в осуществлении быстрых и постоянных нововведений в сферах технологии, обслуживания, продукции и процессов.

Отличительной особенностью наблюдаемых изменений является их резкий и непрерывный характер. Кроме того, изменения компании, которые проводят к ее адаптации к окружающей среде, могут быть оценены по масштабу; в связи с этим различают инкрементальные и радикальные изменения [1] (рис. 2).



Рис. 2. Инструментальные и радикальные изменения

Радикальные изменения разрушают сложившуюся систему, часто изменяя компанию целиком. Инкрементальное изменение приводит к постепенному улучшению какой-либо стороны деятельности компании, например, формирование команд специалистов по продажам в отделе маркетинга, тогда как радикальное изменение представляет собой пере-

ход всей компании от вертикальной к горизонтальной структуре, когда специалисты, ранее по отдельности работавшие в функциональных подразделениях, объединяются в команды: маркетинговую, финансовую, производственную и т.д.

Ограниченные изменения по большей части происходят при наличии сложившейся структуры и процессов управления. Это могут быть технологические усовершенствования, такие как введение гибких производственных систем, или усовершенствование продукта. Радикальное изменение связано с созданием новой структуры и новыми процессами управления. Технология похожа на прорыв, а новые продукты, созданные на ее основе, могут открывать новые рынки.

Сегодня потребность в радикальных изменениях возрастает из-за бурных изменений и непредсказуемости окружающей среды [4]. Крупные перемены затрагивают все сферы компании, в том числе, структуру, систему управления, корпоративную культуру, технологию, продукты (товары и услуги), и определяют основные стратегические типы изменений. Каждую компанию характеризует уникальное сочетание продуктов (товаров и услуг), стратегии и структуры, культуры и технологий, которые совместно с руководством обеспечивают конкурентоспособность компании и создают ее преимущества в международной окружающей среде, поэтому должны быть прицельно использованы на определенных рынках [6] (рис. 3).

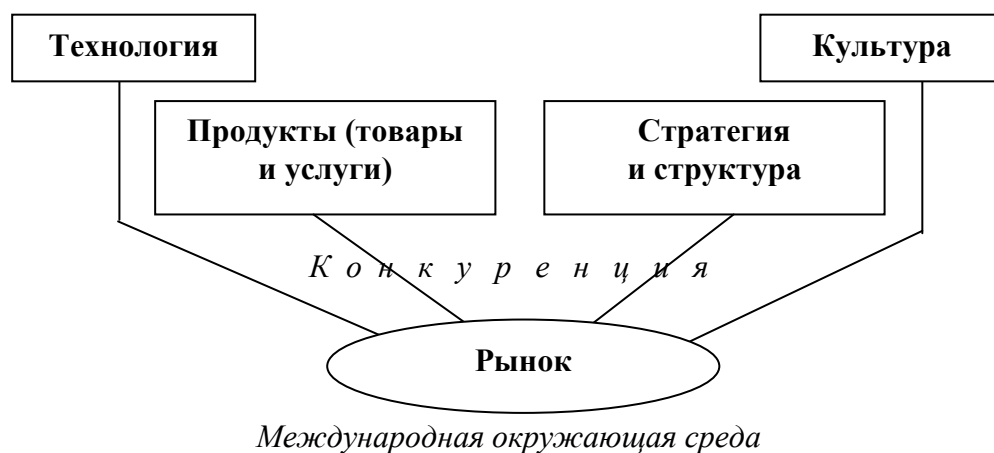


Рис. 3. Стратегические типы изменений

Технологические изменения – это изменения в производственном процессе, включая знания и основные навыки, обеспечивающие специфическую компетентность компании. Они направлены на повышение эффективности и продуктивности производства.

Изменения продукта (товаров и услуг) касаются итогов деятельности компании. Новые продукты могут создаваться путем незначительных изменений уже существующих или потребовать открытия совершенно новой линии. Новые продукты и услуги обычно предназначены для расширения присутствия компании на рынке или для приобретения новых рынков, потребителей или клиентов.

Изменения стратегии и структуры затрагивают административную сферу компании, осуществляющую контроль и управление ею. Объектами изменений являются: структура организации, стратегический менеджмент, политика, система вознаграждений, трудовые отношения, механизмы координации, управленческие системы информирования и контроля, а также бухгалтерия и бюджет. Изменения стратегии и структуры обычно осуществляются сверху вниз, т.е. от топ-менеджеров, тогда как изменения продукта и технологии часто могут инициироваться снизу. Изменением системы, предпринятым руководством компании, может стать новая прогрессивная система оплаты. Другие примеры структурных изменений «сверху вниз» – это сокращение компании и переход к горизонтальным командам.

К изменениям корпоративной культуры относятся изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях, способностях и поведении работников. Изменения культуры касаются преимущественно изменения в образе мыслей, как руководства, так и самих работников компании.

Следует отметить взаимозависимость рассмотренных типов изменений: изменение в одном направлении часто означает изменение в другом. Так, новый продукт может потребовать изменения технологии производства, а изменения структуры – новых трудовых навыков. Это объясняется тем, что компании – это взаимозависимые системы, и изменение одной ее части часто сказывается на других ее элементах. Более того, любая компания (организация, предприятие) представляет собой сложную, открытую, динамическую, самоорганизующуюся систему, находящуюся в состоянии непрерывной адаптации к изменениям окружающей среды и коэволюции с ней [2].

Таким образом, устойчивое развитие компаний становится все более зависимым от глобальных процессов, а также от того, что происходит с их ближайшим окружением – поставщиками, партнерами, конкурентами. Одновременно с этим, ключевую роль в обеспечении экономического роста и развития, повышения конкурентоспособности компании играют анализ и синтез ее внутренней среды, в частности, определение целей функционирования компании и стратегии ее развития, а также диагностика и эффективное управление всеми типами изменений, протекающих в компании.

Список литературы

1. Дафт Ричард Л. Теория организации / Ричард Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 736 с.
2. Коттер Джон П. Впереди перемен / Джон П. Коттер. М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 256 с.
3. Современное предпринимательство в инновационной экономике: теория и практика: монография / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. – М.: Издательство «Перо», 2015. – 330 с.
4. Davidow W., Malone M. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. – New York: Harper Collins, 1992.
5. Kotter John P. *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. New York: The Free Press, 1995. – 238 p.
6. McCann Joseph E. Design Principles for an Innovating Company, *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), P. 76-93.

THE ROLE OF CHANGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPANIES

M.A. Izmailova, S.V. Mudrova

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow
Russian University of Economics them.G.In.Plekhanov, Moscow

The most important factor of sustainable growth of companies is well-structured change management process. In the globalized economy and increasingly uncertain environment, companies face the challenge of diagnosis environment to detect threats and identify opportunities. Adequate and prompt response to the challenges of the environment will minimize the risks and increase competitive advantage.

Keywords: *sustainable development, change, innovation, company.*

Об авторах:

ИЗМАЙЛОВА Марина Алексеевна – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, e-mail: m.a.izmailova@mail.ru

МУДРОВА Светлана Владимировна – к.э.н., доцент кафедры политической экономии Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова, г. Москва, e-mail: mudrovas@bk.ru