

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ*Мерзликина Галина Степановна (merzlikina@vstu.ru)**Митина Татьяна Евгеньевна**ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»*

В статье рассмотрены концепции управления стратегическими изменениями, проведена их сравнительная характеристика, систематизированы модели управления, составлена собственная модель управления стратегическими изменениями.

Ключевые слова: концепции управления стратегическими изменениями, динамическая модель управления стратегическими изменениями, управленческие решения, портфель стратегических изменений, необходимые и иницилируемые стратегические изменения.

Постановка проблемы. Напряженная геополитическая ситуация и взаимные санкции создают условия высокой неопределенности и нестабильности в российской экономике. В быстро меняющихся экономических условиях предприятия вынуждены оперативно реагировать на внешние и внутренние факторы, перестраивать внутреннюю политику путем внедрения новых технологий и ориентации на потребителя. Быстрая и успешная реакция на изменения позволит предприятию сохранять жизнеспособность в стратегической перспективе. По мнению Питера Друкера наиболее важной характеристикой любой компании является её способность прогнозировать будущие возможности и вкладывать в них денежные средства [1]. В зарубежном опыте одной из наиболее востребованных технологий управления бизнесом является управление изменениями. Причём успешное управление стратегическими изменениями на предприятии должно быть сфокусировано на том, что будет дальше, а не на том, что уже есть, поскольку только на его основе можно добиться эффективного пересмотра стратегии развития большинства предприятий, находящихся на разных этапах жизненного цикла организации.

В отечественной практике управления отсутствует методическое обоснование выявления и анализа проведения стратегических изменений на предприятии, недостаточно внимания уделяется разработке моделей и механизмов управления изменениями, которыми можно пользоваться в случае необходимости.

Научная новизна статьи состоит в исследовании различных концепций управления стратегическими изменениями и моделей управления, составленных на их основе, определения сходства и различий между ними, в представлении собственной - динамической - модели управления стратегическими изменениями для предприятий малого и среднего бизнеса и предпринимательских структур.

Концептуальные основы управления стратегическими изменениями. Чтобы быть более конкурентоспособными многие предприятия постоянно осуществляют стратегические

изменения, поддерживая тем самым инновационный характер развития [2]. Важное значение приобретает вопрос планирования и внедрения стратегических изменений, что в конечном итоге улучшает адаптацию предприятия к текущей ситуации во внешней и внутренней среде, позволяет ему достичь запланированных результатов, усилить свою конкурентную позицию. Объективная необходимость в стратегических изменениях, а также особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений особо актуальны для предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку главными и важными их характеристиками являются маневренность, готовность к изменениям, ориентированность на инновации.

Основой стратегического управления предприятием является действенная концепция стратегических изменений. Различным концепциям соответствует свой терминологический аппарат (устойчивые словосочетания), философская основа, способ понимания, различения и трактовки каких-либо явлений, порождающие присущие только для данного способа соображения и выводы. Любая концепция определяет стратегию действий [3].

В зарубежной научной литературе представлены исследования двух концепций по проблеме управления изменениями: Теории Е и Теории О, авторами которых являются известные профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория. Теория Е рассматривает финансовые цели и ориентируется на их эффективное достижение (используются жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем). Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации (большой ориентир на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх) [4]. Сравним обе теории по следующим характеристикам (табл. 1):

Таблица 1

Сравнительная характеристика Теории Е и Теории О [5], [6]

Характеристики	Теория Е	Теория О
Политика изменений (На сколько радикально?)	Революционный подход (жесткие методы)	Эволюционный подход (мягкие методы)
Ориентация изменений (Что хотим получить?)	Освоение новшеств	Нацеленность на желаемый результат
Цель изменения (Зачем?)	Экономические цели (увеличение прибыли)	Развитие организационных способностей
Объект изменений (Что меняем?)	Структура и системы	Организационная культура
Субъект изменений (Кто принимает решения?)	Административный подход (решения принимает руководство)	Партисипативный подход (участие сотрудников в принятии решений)
Планирование изменений (Для чего?)	Необходимые изменения (для выживания)	Иницилируемые изменения (будущие перспективы)
Мотивация изменений (Почему?)	Финансовые стимулы	Сочетание различных стимулов
Участие в процессе (Как меняем?)	Готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс управления изменениями
Тип реагирования на изменения (Как быстро?)	Реакция на необратимые изменения	Реакция на прогнозируемые изменения

В чистом виде Теория О, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем Теория Е, основанная на жестких методах. Самым главным в концепциях управления изменениями является мысль о том, что все изменения в организации затрагивают не только основные и вспомогательные бизнес-процессы, но и работу персонала. Теория О позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании Теории Е. Следует также отметить, что часто Теория Е практикуется в больших организациях, Теория О используется на предприятиях малого и среднего бизнеса. Теория Е направлена на структурирование иерархии в организации путем объединения подразделений, перегруппировки отделов, сокращения рабочих мест и т.д., Теория О раскрывает потенциал компании, ориентируясь на развитие и обучение штата сотрудников, повышение корпоративной культуры.

Майкл Бир и Нитин Нориа считают, что на начальных этапах привнесения изменений лучше использовать жесткий или мягкий подход в чистом виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них. Однако они отмечают, что умение комбинировать эти методы из-за глубоких противоречий между теориями, на которых они основаны, под силу только талантливым и подготовленным лидерам, причем именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта [5].

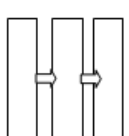
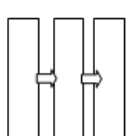
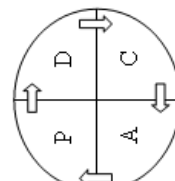
Таким образом, концепции развития Теория Е и Теория О определяют соответствующую

стратегию перемен и предоставляют руководителям право выбора на использование той или иной модели управления стратегическими изменениями. Концепции предполагают, что возможно создать воспроизводимую модель успешных изменений, и что существуют конкретные процессы и инструменты, которые позволяют внедрять изменения эффективно. Стоит отметить существование концепции смешанного типа, содержащей в себе элементы как Теории Е, так и Теории О. Например, жесткую структуру выполнения, но партисипативный подход в реализации с использованием креативных идей сотрудников.

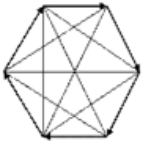

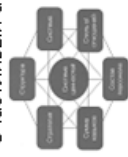
Модели управления стратегическими изменениями. Так или иначе все модели управления стратегическими изменениями можно отнести либо к Теории Е, либо к Теории О, либо к смешанному типу.

Представим наиболее востребованные из них, чтобы наглядно показать принципиальные отличия между теориями, и выделим их основные особенности. Для этого систематизируем методы Теории Е, Теории О и концепции смешанного типа, учитывая название модели, объект и субъект изменений, их цель, особенности проведения, степень повторяемости (проектная или циклическая). В каждой из моделей имеется своё авторское использование и формоописание; в систематизации структурированы основные этапы представленных методов и кратко и сжато обозначено образно-знаковое представление (табл. 2).

Таблица 2
Систематизация моделей управления стратегическими изменениями в организации ([5], [6], [7], [8])

Модель	Объект изменений	Субъект изменений	Цель изменений	Основные этапы	Особенности	Повторяемость	Образно-знаковое представление
Теория E							
Реструктуризация	Структура организации	Руководство	Повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление необходимости внедрения изменений. 2. Реструктуризация производства; 3. Реструктуризация активов предприятия; 4. Финансовая реструктуризация; 5. Реорганизация 	Радикальные изменения в производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности предприятия, сохранение основных средств, производственного потенциала предприятия	Проектная	Блок-схема, жесткая иерархия сверху вниз 
Рейнжиннинг	Бизнес-процессы	Руководство	Достижение максимального результата жизнедеятельности предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор информации по проблеме 2. Определение оптимального вида бизнес-процесса 3. Определение наилучшего способа перевода существующего положения в ожидаемый. 	Поднятие предприятия на новый уровень путем новых технических решений, радикальное перепроектирование бизнес-процессов	Проектная	Блок-схема, жесткая иерархия сверху вниз 
Теория O							
Цикл Деминга PDCA	Структура и бизнес-процессы организации	Руководство и сотрудники компании	Непрерывное улучшение качества продукции и квалификации персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan - планирование 2. Do - выполнение 3. Check - проверка 4. Act - реакция 	Последовательность процесса постоянных улучшений, т.е. изменчивость процесса неуклонно уменьшается, а его результаты непрерывно улучшаются.	Циклическая	Цикл, колесо Деминга 

Продолжение таблицы 2

Модель	Объект изменений	Объект изменений	Цель изменений	Основные этапы	Особенности	Повторяемость	Образно-знаковое представление
Модель «EASIER»	Структура и бизнес-процессы организации	Субъект изменений	Создание конкурентных преимуществ предприятия в отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envisioning – создание видения, 2. Activating – активация, 3. Supporting – поддержка, 4. Implementing – внедрение, 5. Ensuring – обеспечение, 6. Recognizing – одобрение, признание 	Понимание необходимости изменений, создание команды для разработки проекта, поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект, написание НИОКР по тематике проекта, создание опытных образцов, проведение мониторинга деятельности.	Циклическая	Граф, пентаграмма с взаимосвязанными элементами 
TQM	Качество работы персонала	Руководство и сотрудники компании	Постоянное усовершенствование, развитие бизнеса	Выявление <ol style="list-style-type: none"> 1. качества продукции 2. качества организации процессов 3. уровня квалификации персонала 	Компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала, т.е. реализуется тотальное управление качеством.	Циклическая	Цикл, постоянное изменение, усовершенствование составляющих 
Смешанный тип							
Модель McKinsey 7S	Орг. структура и принципы работы компании	Руководство и проектная команда из сотрудников	Создание эффективной организации	Описание элементов: <ol style="list-style-type: none"> 1. стратегия (strategy), 2. структура (structure), 3. системы (systems), 4. стиль (style), 5. сумма навыков (skills), 6. сотрудники (staff) 7. совместные ценности (shared values). 	Система ценностей компании - центральное звено - размещена в центре модели 7S, что показывает значимость и влияние сформированных принципов работы и миссии компании на все остальные элементы внутренней среды.	Проектная	Схема, пентаграмма с центральным звеном "Счастливым атомом" 

Проведя компаративный анализ моделей, представленных в табл. 2, можно отметить следующее:

- модели Теории Е имеют более консервативный подход, в качестве инструментария готовые сценарии и технологии, многоуровневый контроль, планирование и распределение бюджета осуществляется руководством;

- модели, относящиеся к Теории О, циклические, направленные на постоянное улучшение результатов, раскрывают внутренний потенциал компании, делая ставку на креативность команды и участие сотрудников в формировании и принятии решений;

- модели смешанного типа имеют проектное содержание (участвует и руководство, и проектная команда из сотрудников), опираются на корпоративные ценности компании и потенциал штата сотрудников, но подразумевают жесткую структуру проведения изменений.

Если рассматривать любые изменения с точки зрения стадий жизненного цикла, то для стадии разработки и внедрения стратегических изменений (стадия зарождения) эффективна модель McKinsey 7S или Модель «EASIER», при осуществлении изменений (стадия роста) полезным инструментом отслеживания результата являются Цикл Деминга PDCA и Тотальное управление качеством (TQM), на стадиях закрепления (стадия зрелости) и спада эффективны реструктуризации и реинжиниринга.

Причем при оценке того, требует ли конкретная ситуация необходимости в действии, т.е. в проведении изменений, управляющая подсистема получает результат в виде определенного выбора или управленческого решения [9]. Варианты решений могут быть таковыми (рис.1).

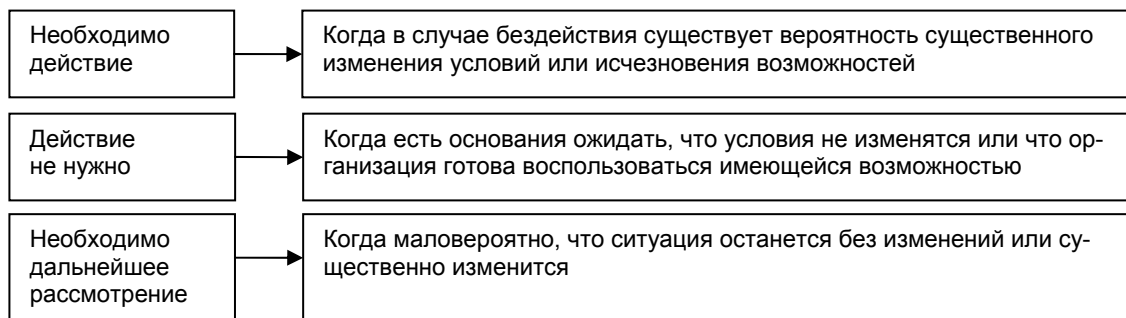


Рисунок 1. Варианты управленческих решений [1, С.296]

Систематизация моделей управления стратегическими изменениями наглядно показывает предназначение и особенности представленных моделей. Но следует отметить, что они не рассматривают процесс управления в динамике, нет непрерывного мониторинга стратегических изменений с постоянной корректировкой основных показателей деятельности. В настоящее время изменения касаются и внешней среды (кризисы, санкции), и внутренней среды (инновации, новые технологии). Поэтому необходимо попытаться создать модель быстрого реагирования на такие изменения.

Динамическая модель. Известный факт, что процесс разработки и внедрения изменений состоит из анализа текущей ситуации и факторов, влияющих на деятельность ПС, выбора стратегии изменения, контроля за реализацией и внедрения. Учитывая основные этапы в содержании моделей управления изменениями, а также варианты управленческих решений, авторами предложено следующее образно-графическое представление динамической модели процесса управления стратегическими изменениями (рис.2).

Объектом в данной модели являются бизнес-процессы и структура предприятия, субъектом - креативная группа из числа сотрудников и менеджеров организации. Цель - эффективное и устойчивое развитие предприятия. Описание модели:

1) На организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений.

2) Менеджеры изучают эти воздействия и составляют портфель стратегических изменений, который формирует будущее (стратегическое планирование), в нем должны быть сбалансированы:

- инновационность и непрерывность;
- основные способности и новые навыки, развиваемые для использования в будущем;
- определение будущих перспектив и использование известных;
- сосредоточенность на основных видах деятельности и планирование дополнительных;
- учет слабых сторон и рисков [1].



Рисунок 2. Образно-графическое представление динамической модели процесса управления стратегическими изменениями (разработано авторами)

Данный набор описывает все элементы SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

3) Осознанная потребность изменений позволяет выделить необходимые (для поддержания жизнеспособности организации) и иницилируемые (с перспективой на будущее) стратегические изменения.

4) Производится оценка возможности и эффективности реализации данных изменений путем диагностики, тестирования и корректировки стратегических изменений.

5) Составляется стратегический план организации, выбирая эффективные стратегические изменения и устраняя неэффективные.

5) Изменения осуществляются.

6) Закрепление стратегических изменений происходит на основе результатов, полученных в ходе деятельности организации, причем изменения становятся необходимым элементом организации.

Особенностями динамической модели является: 1) сочетание проектной технологии реализации с четкой иерархией этапов, предполагающих выявление, оценку и осуществление стратегических изменений; 2) возможность

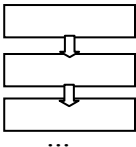
составления стратегического плана, оперативно учитывая стратегические изменения и предлагая их возможные корректировки. Характер изменения состояния организации однозначно определяется характером управления над ней. Можно считать, что управление бизнесом состоялось на некотором промежутке времени, если за это время имело место изменение его состояния, что должно сопровождаться изменением значений параметров, описывающих это состояние. О качестве управления можно судить именно по этим результатам, совпали они с прогнозируемыми. Хорошие результаты - позитивное управление, плохие результаты - нерациональное или ошибочное управление.

При динамичном возрастании изменений необходимо переосмысление подходов к управлению, и в условиях неопределенности и нестабильности на первое место выходит моделирование прогнозируемых ситуаций и разработка гибких сценариев, ориентир на формирование портфеля стратегических изменений, быстрые активные действия [10].

Предложенная модель органично вписывается в представленную ранее в статье систематизацию (табл. 2).

Таблица 3

Характеристики динамической модели управления стратегическими изменениями организации

Модель	Объект изменений	Субъект изменений	Цель изменений	Основные этапы	Особенности	Повторяемость	Образно-знаковое представление
Смешанный тип							
Динамическая модель	бизнес-процессы и структура предприятия	Руководство и проектная команда из сотрудников	Эффективное и устойчивое развитие предприятия	1.Выявление необходимости стратегических изменений; 2.Прогнозирование изменений; 3.Проведение изменений; 4.Отслеживание результатов.	Формирование портфеля всевозможных стратегических изменений, их градация (для выживания или развития), прогнозирование результатов, диагностика, тестирование и корректировка, проведение и закрепление изменений, обратная связь, совпал ли результат с прогнозируемым	Проектная	Статичная модель, жесткая иерархия сверху вниз 

Оценивая возможности динамической модели стратегических изменений для крупного и малого (среднего, малого и микробизнеса), следует отметить принципиальное отличие наполнения этапа динамической модели "Принятие решения о необходимости изменений" различным содержанием. Для крупного бизнеса стратегические изменения могут быть в технологии, продукции, инновациях. Как правило, в крупном бизнесе стратегическое предназначение (в пределах определенного временного горизонта) в сохранении и развитии достигнутого. Малый бизнес, оценивая внешнюю и внутреннюю среду, рассматривает два альтернативных варианта: 1) отказ от прошлого и проведение обширных стратегических изменений; 2) сохранение существующего положения. Например, крупные предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности, жизненный цикл которых может длиться десятилетиями, вряд ли станут глобально менять сферу своей деятельности. В то время малый бизнес (торговля, малый инновационный бизнес, малый производственный бизнес, оказание услуг и т.д.) обязательно должен учитывать в "поле зрения" и возможность от существующего вида деятельности и начала принципиально другой сферы деятельности.

Выводы. Таким образом, значительное количество внешних и внутренних факторов генерирует оперативные и стратегические изменения, и проблема выживания и развития любой предпринимательской структуры (а именно, малого и среднего бизнеса) зависит от своевременной реакции. В статье проведен сравнительный анализ концепций управления изменениями, выполнена систематизация некоторых наиболее востребованных моделей, предложе-

на своя - динамическая модель процесса управления стратегическими изменениями, уточнены её характеристики, этапы и особенности. Образно-знаковое представление данной динамической модели наглядно отображает сущность стратегических изменений организации, структуру внесения изменений и позволяет охватить все этапы управления изменениями. Использование разработанной модели в хозяйственной практике по возможности даёт оперативно учитывать необходимые стратегические изменения и формировать стратегический план, как набор таблиц, учитывающих корректировку в основных показателях деятельности в результате воздействия внешней и внутренней среды.

Литература

1. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера/ Пер. с англ. под. ред. А.А. Чернова. - СПб.: Питер, 2008. - 384 с.
2. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления, 1998. —№ 5. — С. 85-91.
3. Большой Энциклопедический словарь.
4. Beer M., Noria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P.1-33.
5. Широкова Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях. - Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, Выпуск 3 (№24), 2003. - С. 76-95.
6. Дроздов И.Н. Управление развитием организации. Владивосток: Дальневосточный государственный технический университет,

2002. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — Дата обращения: 12.07.2015. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498>
7. Котлер Ф., Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
 8. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. - М.: Экономика, 1989. - 237 с.
 9. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. М.: Наука, 1981.- 257 с.
 10. Минцберг Г. Альстрэнд Б., Лемпел Д. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. - СПб.: Питер, 2000. - 330 с.

УДК 339.976.2

КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Окорокое Василий Романович (okorokov@igms.info)

Кальченко Ольга Александровна

НИУ «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Рассмотрены функции и тенденции изменения окружающей среды жизнедеятельности людей, выявлены факторы глобального потепления на Земле, оценены угрозы существующей модели глобального и странового экономического развития и предложена альтернативная модель устойчивого развития как механизма обеспечения глобальной экономической безопасности.

Ключевые слова: окружающая среда, ресурсная кладовая, механизм теплообмена, углекислый газ, глобальные угрозы и риски, устойчивое развитие, экономическая безопасность.

Характерной особенностью современного развития национальных экономик стран мира являются постоянно меняющиеся условия окружающей среды, под которой нами понимается реальная система, состоящая из следующих подсистем:

1) *природной среды* (земли, атмосферы, литосферы, климатических условий и др.);

2) *антропогенной среды* включающей все промышленные и транспортные системы и сооружения, жилища людей, а также машины, оборудование и другие технические средства и технологии, используемые человеком в процессе своей жизнедеятельности;

3) *социально-институциональной среды*, охватывающей совокупность социальных и культурных отношений и принятых норм и правил взаимоотношений между людьми и деловыми организациями страны и мира.

Среди указанных трех подсистем окружающей среды первичной и важной для жизнедеятельности людей является *природная среда*, поскольку она создает необходимые условия для физического сосуществования человека и всего живого, а также является кладовой ресурсов для обеспечения его жизнедеятельности и деловой активности. Две другие подсистемы окружающей среды являются прямым результатом разумного использования людьми природных условий и ресурсов окружающей среды и создаются ими для дополнения и развития необходимых условий и ресурсной базы природной среды. Помимо кладовой ресурсов пла-

нета Земля обладает и еще одним весьма важным свойством: она осуществляет теплообмен между поглощаемой солнечной энергией и ее атмосферой. Вода и суша Земли, поглощая солнечную радиацию, нагревается и возвращает тепло в пространство в виде инфракрасного излучения. Соответственно, температура на Земле зависит от количества солнечной энергии, которое удерживает ее атмосфера. Работа этого природного механизма регулирования климата на Земле зависит от газового состава атмосферы.

В своем естественном состоянии, атмосфера Земли почти на 99% состоит из азота и кислорода, которые поглощают лишь небольшое количество тепла, излучаемое планетой. Основные газы, удерживающие тепловое излучение, это углекислый газ, метан, окись азота и некоторые постоянные и переменные компоненты, на которые в совокупности приходится около 1% [1], среди которых подавляющее количество удерживаемого тепла приходится на углекислый газ (CO₂).

В доиндустриальный период развития человечества концентрация углекислого газа в атмосфере Земли не превышала 280 миллионов долей (м.д.), однако к концу 20-го столетия она составила уже 380 м.д. и продолжает расти быстрыми темпами. Вследствие роста концентрации CO₂ в атмосфере температура Земли с 1990 г. по 2000 г. по данным Всемирной метеорологической организации (ВМО) увеличилась на 0,6°С (такое повышение наблюдалось за пре-