

УДК 51:007.2
DOI 10.17513/snt.39864

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

¹Угрюмова Н.В., ²Бердникова Ю.А., ³Угрюмов В.А.

¹ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Уральский филиал, Челябинск, e-mail: unv_1965@mail.ru;

²Управление Федеральной налоговой службы по Челябинской области, Челябинск,
e-mail: berdnikova_ns74@mail.ru;

³ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет», Челябинск,
e-mail: jakebullgod2016@gmail.com

В статье изложены проблемы исследования процесса эффективного механизма организационных изменений. На сегодняшний день очевиден рост влияния факторов внешней среды на необходимость реализации организационных изменений в современной бизнес-среде. Это обстоятельство становится уже закономерностью, и в условиях рынка связано с множеством причин возникновения проблемных ситуаций, которые испытывает современный российский бизнес. Но, в первую очередь, ключевой причиной этого является недостаточность эффективности системы управления. Очевидно, что современные предприятия сталкиваются с проблемами конкурентоспособности. Вышеизложенное подводит к необходимости решения вопроса, связанного с разработкой эффективного адаптационного механизма управления предприятиями. Современные предприятия функционируют в условиях рынка, что, несомненно, является условием построения системы управления предприятием по принципу опережающего развития механизма преобразований. В условиях плановой экономики практически отсутствовала значительная динамика условий хозяйственной деятельности, а значит, отсутствовала и необходимость в адаптации к изменению внешней среды. Современные реалии положения дел вызывают необходимость в построении системы управления организацией с учетом динамики развития окружающей и внутренней среды, что возможно осуществить в условиях научно обоснованного подхода при формировании механизма управления организационными изменениями. Безусловное наличие опыта, научности и креативного подхода к управлению современной организацией сказывается на характере развития предприятия. Механизм совершенствования организационных преобразований, который описан в данной статье, дает возможность повысить экономическую и социальную составляющие результатов системы управления бизнесом, минимизировать риски, связанные с развитием управленческих процессов, и направить усилия на достижение тактических и долгосрочных целей организационного развития. Практика управления организационными изменениями нуждается в адекватном организационном инструментарии, механизме управления организационными изменениями, позволяющем более эффективно использовать сложившийся научный потенциал. Статья предназначена для представителей бизнеса, а также для преподавателей дисциплин управленческого и экономического профиля для использования в учебном процессе.

Ключевые слова: адаптационный механизм, стратегическое управление, организационные преобразования, конкуренция, бизнес-среда

AN EFFECTIVE MECHANISM FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE

¹Ugryumova N.V., ²Berdnikova Yu.A., ³Ugryumov V.A.

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Ural branch,
Chelyabinsk, e-mail: unv_1965@mail.ru;

²Department of the Federal Tax Service for the Chelyabinsk Region, Chelyabinsk,
e-mail: berdnikova_ns74@mail.ru;

³South Ural State University, Chelyabinsk, e-mail: jakebullgod2016@gmail.com

The article outlines the problems of studying the process of an effective mechanism of organizational change. Today, the growing influence of external environmental factors on the need to implement organizational changes in the modern business environment is obvious. This circumstance is already becoming a pattern, and in market conditions is associated with many reasons for the emergence of problematic situations that modern Russian business is experiencing. But first of all, the key reason for this is the lack of effectiveness of the management system. It is obvious that modern enterprises are faced with competitiveness problems. The above leads to the need to resolve the issue related to the development of an effective adaptation mechanism for enterprise management. Modern enterprises operate in market conditions, which, undoubtedly, is a condition for building an enterprise management system based on the principle of advanced development of the mechanism of transformation. In a planned economy, there was practically no significant dynamics in the conditions of economic activity, which means there was no need to adapt to changes in the external environment. The modern realities of the state of affairs necessitate the construction of an organization's management system, taking into account the dynamics of development of the surrounding and internal environment, which can be accomplished under the conditions of a scientifically based approach in the formation of a mechanism for managing organizational changes. The unconditional presence of experience, scientific knowledge and a creative approach to managing a modern organization affects the nature of the development of the enterprise. The mechanism for improving organizational transformations, which is described

in this article, makes it possible to increase the economic and social components of the results of the business management system, minimize the risks associated with the development of management processes and direct efforts to achieve tactical and long-term goals of organizational development. The practice of managing organizational change requires adequate organizational tools, a mechanism for managing organizational change, which allows for more effective use of the existing scientific potential. The article is intended for business representatives, as well as for teachers of management and economic disciplines for use in the educational process.

Keywords: adaptation mechanism, strategic management, organizational transformations, competition, business environment

Увеличение рыночной стоимости, возрастание экономических показателей бизнеса обеспечивают стратегическое развитие и конкурентную устойчивость предприятий, что обуславливает необходимость разработки эффективного адаптационного механизма предприятий. Это связано, в первую очередь, со стремлением к конкурентоустойчивости хозяйствующих субъектов, развитием научно-технического прогресса, учетом потребностей потребительского рынка, конъюнктуры рынка.

Как правило, процесс управления процессами организационных изменений направлен на реализацию стратегии с учетом использования эффективных механизмов в планировании, системе мотивации, процессов производственного и финансового менеджмента (рис. 1). В этом заключается актуальность проблемы формирования

и развития механизма управления эффективностью организационных преобразований.

Цель исследования – разработка механизма управления эффективностью организационных преобразований в бизнесе с обоснованием выбора оценочных инструментов, необходимых в обосновании целесообразности перемен в организации.

Для достижения цели представляется необходимо выделить следующие задачи исследования:

- анализ характеристик и эффективных технологий организационных преобразований;
- обоснование модели комплексного механизма управления организационными изменениями;
- применение практико-ориентированной модели механизма управления эффективностью организационных преобразований.

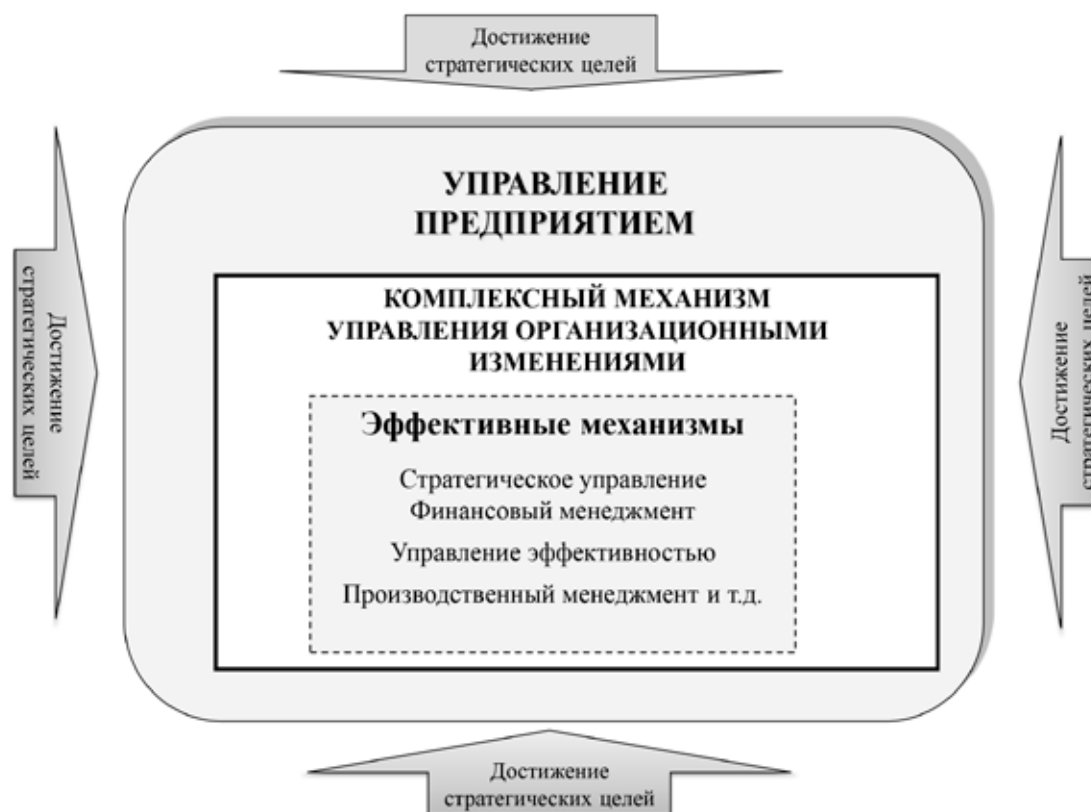


Рис. 1. Комплексный механизм управления процессами организационных изменений

Теоретическое значение исследования заключается в анализе теоретического обоснования модели комплексного механизма управления организационными изменениями.

Практическое значение исследования определяется формированием и обоснованием практико-ориентированной модели механизма управления эффективностью организационных преобразований.

Материалы и методы исследования

Теоретические методы исследования включают в себя анализ важных характеристик организационных преобразований, отбор и систематизацию ключевых особенностей, значимых для построения методической модели, а также синтез для выстраивания практически ориентированных моделей.

Практические методы исследования включают в себя наблюдение для контроля эффективности применения инструментов организационных преобразований, анализ деятельности предприятий, являющихся объектами эксперимента; опрос и анкетирование для подтверждения эффективности используемых экспериментальных методов.

Экспериментальная часть данного исследования проводилась на базе АО «Кыштымский радиозавод».

В части применения основных положений исследования в учебном процессе экспериментальная часть данного исследования проводилась на базе Уральского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В эксперименте принимали участие преподаватели и студенты, обучающиеся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление».

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях постоянно меняющихся факторов среды бизнеса возрастает необходимость в адекватных организационных преобразованиях. Что является важнейшим условием развития современной организации? Ответ на этот вопрос становится очевидным в динамично меняющейся окружающей бизнес-среде: гибкость и адаптация к потребностям рынка. Кроме того, помимо умения приспособиться к постоянно меняющимся факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды, конкурентоспособная организация обладает ещё одним важным свойством – прогнозированием. Только умение предвидеть, предугадать, просчитать, и в конечном счёте опередить,

даст возможность организации получить устойчивую конкурентоспособность и уверенность в завтрашнем дне.

С точки зрения адаптации бизнеса к потребностям внешней среды, организационные преобразования ориентируют компании на адекватную оценку имеющегося у них потенциала, формирование видения стратегических направлений своего развития. Это позволяет современному бизнесу объединить все имеющиеся ресурсы в решении приоритетных задач для сохранения жизнеспособности в условиях нарастающей конкуренции.

Процессы управления изменениями в организациях направлены на сопровождение инноваций, проектной деятельности, организационного развития, и это определяет, в первую очередь, отдельную, приоритетную сферу деятельности в системе управления организацией. Определение сущности организационных преобразований позволяет получить ответы на следующие ключевые вопросы (рис. 2):

– Что ожидает компанию в результате реализации организационных изменений?

– Каково содержание предстоящих перемен?

– Как будет выстроен процесс изменений по этапам?

Помимо прочих показателей эффективности деятельности организации, немаловажное значение имеют показатели эффективности проводимых перемен, таких как своевременность, адекватность и качество. Значительную долю в успехе проведения организационных перемен занимает степень риска. Как показывает статистика, не все результаты проведенных изменений являются удачными [1].

Учитывая степень риска в исходе организационных изменений, последние могут принести как позитивную, так и негативную составляющие в развитие бизнеса. Таким образом, сложно переоценить значимость процесса организационных преобразований, что позволяет выделять их в числе приоритетных. Среди наиболее актуальных направлений организационных преобразований можно выделить следующие [2, с. 47]:

– преобразования организационных структур управления, что может быть вызвано изменениями рыночных условий, появлением новых механизмов стратегического управления, развитием современных технологий управления и производства, изменениями в части экономических показателей хозяйствующего субъекта и т.д.;

– формирование эффективного механизма принятия стратегических решений.

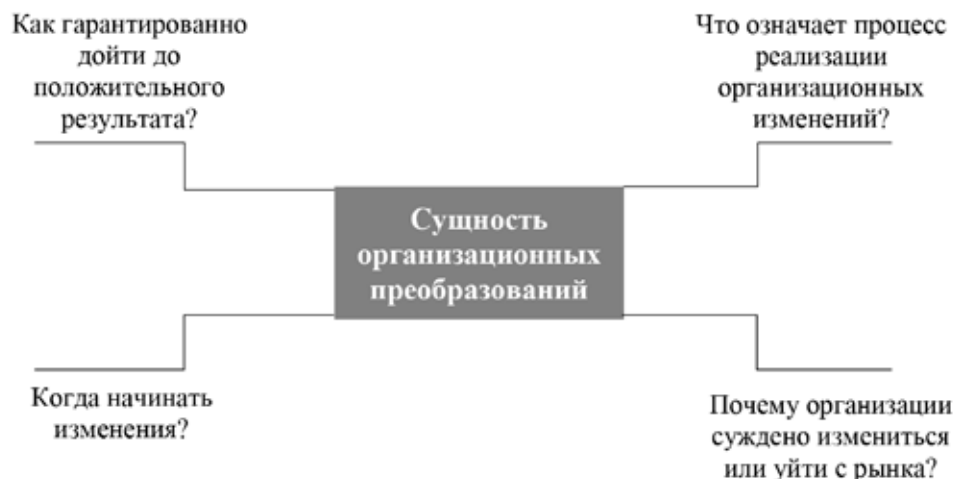


Рис. 2. Сущность организационных преобразований



Рис. 3. Основные взгляды на содержание перемен предприятия

Среди самых ответственных задач управления изменениями, безусловно, можно выделить такие, как стратегическое управление и управление структурными изменениями.

Существуют изменения, которые отличаются непредсказуемостью, повышают масштабность и сложность своей реализации [3]:

– реинжиниринг бизнес-процессов;

– реструктуризация организационных структур управления;

– проекты интеграции компаний (поглощение и слияние);

– реализация инновационных стратегий.

Исследования, проводимые в части содержания организационных перемен, по-

зволяют выделить следующие концепции и взгляды (рис. 3):

– эффект в количественном и качественном эквиваленте является итогом проведения организационных перемен;

– в общем виде объектом организационных перемен является предприятие и его структурные элементы, такие как организационная культура, организационно-правовая форма, концепция менеджмента организации, человеческие ресурсы, технологии производства и управления, продукт или услуга;

– основная цель проведения организационных перемен заключается в получении или увеличении экономических и социальных показателей деятельности предприятия;

– организационные изменения осуществляются с учетом процессного подхода и имеют содержательную сторону изменений.

Существует несколько подходов к реализации организационных преобразований, но в качестве наиболее эффективного практики выделяют системный подход, учитывая комплексность и динамику внешней и внутренней среды. Особенность системного подхода к реализации организационных изменений в бизнесе заключается в целевом развитии организационных структур управления, человеческих ресурсов и корпоративной культуры. В этом случае предполагается внедрение процессного подхода к управлению с выделением и оптимизацией бизнес-процессов, оптимизация технологических процессов и аутсорсинг [4].

Выделение причин проведения организационных изменений позволит получить более детальное представление о сущности процесса организационных преобразований.

Причины внедрения процессов организационных изменений:

– воздействие факторов внешней среды на деятельность организации;

– внесение корректив в целевые ориентации организации;

– задачи инновационного развития организации.

В системе управления цели преобразований в бизнесе тесно взаимосвязаны и взаимозависимы, в частности, это [5]:

– адаптация к переменам основных факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды (приспособление к внешней среде стратегии и концепции бизнеса, организационной структуры управления, производственной технологии, ресурсной базы и т.д.);

– изменения во внутренней среде компаний (проекты, связанные с реорганиза-

цией и реструктуризацией организаций, формирование ключевых компетенций бизнеса, внедрение процессного подхода к управлению).

К осознанию необходимости и внедрению организационных перемен бизнес-компании реагируют по-разному. В большей степени это зависит от ряда факторов, связанных с HR-менеджментом. Так, если подбор персонала осуществляется в организацию с ориентацией преимущественно на исполнительность по узкому кругу должностных функций, сдержанность инициативы, креативного подхода в принятии управленческих решений, то это препятствует динамичности и гибкости организации, снижает скорость реагирования на необходимость организационных перемен [6]. Здесь следует сделать акцент на необходимости формирования корпоративной культуры, способной поощрять инициативу и творчество сотрудников, развитие инновационной деятельности. Успех реализации организационных преобразований зависит также от стадии жизненного цикла организации. На этапе становления, как правило, организация подчинена общей закономерности. Вновь образованная компания, которая нашла свою рыночную нишу, сталкивается с подражанием подобному себе бизнесу. Здесь важно исходить из своих сильных сторон – это лучший путь снизить риски и добиться успеха. А значит, нужны перемены, которые позволят организации соответствовать сложившейся рыночной ситуации. И ещё важный момент: своевременность проведения организационных перемен. Важно не пропустить тот момент, когда перемены в организации назрели. Как показывает практика, зачастую эта ошибка имеет место быть, своевременное начало перемен в организации запаздывает. И это приводит к снижению показателей эффективности и активности компаний [7].

Таким образом, внедрение представленного в статье механизма управления эффективностью организационных преобразований раскрывает резервные возможности предприятия для организационного развития.

Заключение

В статье предложена схема разработки эффективного адаптационного механизма бизнеса, результат которой направлен на увеличение рыночной стоимости, возрастание экономических показателей бизнеса, что обеспечивает стратегическое развитие и конкурентную устойчивость предприятий.

Применение основных положений исследования в учебном процессе направлено

на развитие профессиональных компетенций студентов управленческого и экономического профиля.

Список литературы

1. Коваленко Б.Б., Гусарова Т.И. Геймификация как инструмент принятия управленческих решений // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 1. С. 103-111.
2. Резник С.Д., Анискин Ю.П., Кондратьев Э.В. Управление изменениями в современных компаниях: монография. М.: Инфра-М, 2019. 64 с.
3. Архипова Л.И., Медведева Л.Ф. Современные инструменты бизнес-анализа как фактор повышения эффективности управления изменениями // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. 2022. № 21. С. 83-89.
4. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. 304 с.
5. Харьковский Р.Г., Воробьева Н.В., Конопелько Е.Р. Принятие решений в процессе реализации стратегии управления изменениями // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 1 (43). С. 139-146.
6. Шермет М.А. Управление изменениями. М.: Дело АНХ, 2020. 128 с.
7. Фламгольц Э., Рэндл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М.: Эксмо, 2021. 320 с.