

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ Гончаров А.В. Email: Goncharov1136@scientifictext.ru

*Гончаров Андрей Викторович – студент магистратуры,  
факультет экономики, управления и государственной службы,  
направление: менеджмент,  
профиль: стратегический менеджмент,  
Международный институт рынка, г. Самара*

**Аннотация:** в статье рассматривается процесс управления изменениями в компании. Представлено видение процессов изменений согласно поведенческим стилям. Проведен анализ возможности совмещения обоих стилей для достижения эффективных изменений. Рассмотрена проблема выживания компания по окончании периода жизненного цикла соответствующей технологии или продукта, с которой они неизбежно встречаются. Проведено сравнение основных характеристик организационных процессов и типов поведения в организациях. Сделан вывод о рациональном использовании разных типов поведения в организациях.

**Ключевые слова:** организационные изменения, предпринимательский стиль, природный стиль, управление, сопротивление изменениям.

## CHANGE MANAGEMENT IN THE COMPANY Goncharov A.V.

*Goncharov Andrey Viktorovich – Student of the Magistracy,  
FACULTY OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND PUBLIC SERVICE,  
DIRECTION: MANAGEMENT,  
PROFILE: STRATEGIC MANAGEMENT,  
INTERNATIONAL MARKET INSTITUTE, SAMARA*

**Abstract:** the article discusses the change management process in the company. Presents a vision of the change processes according to behavioral styles. The analysis of the possibility of combining both styles to achieve effective change. The problem of survival of the company at the end of the life cycle of the corresponding technology or product, with which they inevitably occur, is considered. The main characteristics of organizational processes and types of behavior in organizations are compared. A conclusion is made about the rational use of different types of behavior in organizations.

**Keywords:** organizational change, entrepreneurial style, the bushes for incremental style, uprvlenie, resistance to change.

УДК 65.015.07

Современное общество постоянно движется вперед как в политике и экономике, так и в социальном отношении. Вызванные этим развитием значительные перемены оказали существенное влияние на статус организаций. Перемены затронули и пользовательские требования к качеству работы организаций. Стало очевидно, что специалистам для выполнения их функции необходимо встать на путь обновления и развития, пересмотрев все направления работы. Однако введение в работу инноваций представляет собой довольно сложный процесс, сопровождающийся организационными, экономическими и психологическими трудностями и различными профессиональными рисками. Для решения данных проблем необходимо применять такие подходы к процессу внедрения инноваций в деятельность организации, которые являются научно обоснованными.

Корпоративная культура организации стала важнейшим ресурсом, способным создать стабильную, адаптивную и тем самым жизнеспособную производственную систему, поскольку именно она определяет, как, каким образом и с какими усилиями (финансовыми и производственными) достигаются результаты деятельности организации, устанавливая изменение соотношения между уровнем производства и измеряемыми затратами. Понимание значимости корпоративной культуры становится одной из граней, разделяющих успех и неудачу в условиях современного бизнеса.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века [8, с. 12]. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Одной из важнейших задач любой современной организации является поиск внутренних резервов роста прибыли и в целом повышения эффективности деятельности, в связи с чем актуальными становятся вопросы эффективного использования человеческих ресурсов как важнейшего фактора формирующего финансовый результат компании. В современных условиях определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность компании, экономический рост и эффективность производства, является наличие на фирме человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед организацией производственные задачи. Система управления персоналом организации призвана обеспечить эффективную работу персонала в рамках стоящих стратегических и оперативных задач компании. Формирование системы управления персоналом позволяет обеспечить качество трудового процесса, регламентацию трудовых отношений, эффективное использование трудового потенциала и повысить качество управленческих решений. Целью построения и развития системы управления персоналом является повышение эффективности функционирования системы управления организации.

Современные компании демонстрируют широкий спектр поведенческих стилей. Рассмотрим влияние двух наиболее распространенных стилей на организационные изменения в компании: приростный (инкременталистский) и предпринимательский.

Приростное поведение направлено на минимизацию отклонений от традиций как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Такое поведение старается минимизировать изменения; результат – отсутствие проактивности и проявление реакции на изменения. Все решения преследуют цель минимизировать необходимые изменения.

Предпринимательское поведение, напротив, стремится к изменениям. Такое поведение характеризуется проактивностью: стремлением сделать первый шаг к изменениям до того, как эти изменения стали представлять собой вызов. Поскольку довольно трудно определить характер будущих вызовов, предпринимательское поведение значительно богаче в инструментах и имеет более широкое поле поиска решений: поиск ведется глобально, с использованием многочисленных и разнообразных альтернатив, а выбирается лучшая из них, отвечающая наиболее вероятному вызову.

Компании неизбежно встречаются с проблемой выживания по окончании периода жизненного цикла соответствующей технологии или продукта. Продолжительности этих периодов сильно варьируются, но в последние годы наблюдается тенденция к общему сокращению длительности жизненных циклов. Это заставляет компании чаще обращаться к предпринимательской манере ведения дел [4].

Различия, соответствующие приростному и предпринимательскому поведению, указаны в Таблице 1.

Таблица 1. Сравнение характеристик организационных процессов

Поведение	Приростное	Предпринимательское
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	На пересечении возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде и по внутренним возможностям	По способностям изменить внешнюю среду, по созданию новых специализаций, по восприятию способов поведения
Поощрения и взыскания	Поощрения за стабильность, эффективность, за прошлую деятельность	Поощрения за творчество, инициативу, взыскания за отсутствие инициативы
Информация	Внутренняя: деятельность Внешняя: долгосрочный объем возможностей	Внутренняя: возможности Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	Популярность, умение установить единство подходов	Допущение рискованных действий, умение вдохновить людей на изменения
Организационная структура	Стабильная, расширяющаяся. Деятельность организована соответственно процессу переработки ресурсов. Стремление к экономии на масштабе. Виды деятельности увязаны слабо.	Гибкая, структурно меняющаяся. Деятельность организована в соответствии с проблемами. Виды деятельности жестко увязаны.
Принятие управленческих решений		
Признание необходимости действий	Запаздывающая реакция на появившуюся проблему.	Активный поиск возможностей с предвидением проблем.
Поиск управленческих	Ориентация на прошлый опыт.	Творческий поиск. Большие

альтернатив	Минимизация отклонений от статус-кво. Принимается первая альтернатива, удовлетворяющая потребности.	отклонения от статус-кво. Рассматриваются многочисленные альтернативы, выбирается лучшая.
Оценка рисков	Минимизация рисков, соответствие прошлому опыту	Сознательный риск, балансировка совокупности рискованных вариантов.

В этой связи представляется наиболее реалистичным взгляд Ансоффа, который утверждает, что в будущем коммерческие компании должны будут научиться применять оба метода одновременно [1].

Образ действий компании на рынке почти всегда имеет следующий вид: компания забирает из внешней среды ряд видов ресурсов, добавляет к ним стоимость и поставляют их обратно в виде товаров и услуг.

Успешные компании являются незамкнутыми системами по причине необходимости внешних ресурсов и необходимости поддержания социального статуса организации. Внутри организации имеются два основных потока (уровня) деятельности (или две подсистемы):

1) *материально обеспечивающая подсистема*, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги;

2) *управляющая подсистема*, задача которой состоит в руководстве и контроле над деятельностью организации [4].

Конечными продуктами стратегического управления компанией, по меткой формулировке Ансоффа, являются ее структура [1].

Возможности достижения целей компании частично определяются *архитектоникой* организации, а именно [2; с. 77]:

1. производственными сооружениями, их мощностью, возможностями и технологиями;
2. возможностями по обработке и передаче информации;
3. организационными задачами отдельных лиц и групп;
4. вознаграждениями и взысканиями за исполнение порученных обязанностей;
5. структурой и динамикой власти;
6. системами и процедурами;
7. корпоративной культурой и моделями действительности, которые лежат в основе организационного поведения.

Конечным продуктом оперативной деятельности является — поставка товаров/услуг потребителям за определенное вознаграждение [6; с. 120]. Это обеспечивается управленческими решениями, носящими, в основном, количественный характер. Управленческие задачи включают мотивацию, координацию и контроль управляющих и исполнителей в рамках фирмы, в процессе выполнения задач.

Легко заметить, что стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление — приростного. В то же время, ясно, что и тот, и другой тип управления совершенно необходимы компании. Так что один из главных вопросов ее функционирования – создать условия для мирного и продуктивного сосуществования этих двух типов управления одновременно.

### *Список литературы / References*

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155/> (дата обращения: 28.06.2017).
2. *Забелина М.М., Лобовикова С.В.* Особенности менеджмента учреждений, занимающихся ОДО зарубежный опыт // Университетское управление: практика и анализ, 2015. № 1. С. 76-80.
3. *Кунц А.Х.* Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию/ А.Х. Кунц // Проблемы теории и практики управления, 2015. № 1. С. 91 - 97
4. *Mac A.* Projects are not for managing // Futureorientation, 2015. № 1.
5. *Малиновский В.Г.* Самообучающаяся организация: опыт создания на российских предприятиях / В.Малиновский // Проблемы теории и практики управления, 2013. № 6. С. 101–106.
6. *Перетягина О.В.* Стили руководства / О.В. Перетягина // Труды МарГТУ. Вып. 8. Материалы 53-й межвуз. студ. науч.-техн. конф., 11-21 апр.2014 г. Йошкар-Ола, 2015. Ч. 1. С. 118-119.
7. *Роговец И.В.* Карты трудовых мотиваторов. // Справочник кадровика. № 3.,2010. С. 137-140.