УДК 001.895:658

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(Часть 1)

© Василий Николаевич Тренев
Московский Государственный Педагогический Университет, Москва, Россия
v.trenev@roel.ru

Аннотация. *Настоящая работа рассматривает основы стратегического менеджмента, который занимает особое место в методологии управления предприятием. Основное отличие стратегического менеджмента от менеджмента оперативного, антикризисного, инновационного состоит в целях управления, в расстановке акцентов. Цель мероприятий стратегического менеджмента – развитие потенциала предприятия. Категории, в которых формулируются цели стратегического менеджмента, это устойчивость, конкурентоспособность, место на рынке, прибыльность, рентабельность.*

Под стратегией понимается система целей, приоритетов, правил формирования и принятия управленческих решений, направленных на развитие потенциала (возможностей) организации. Стратегия предприятия – это модель, определяющая основные, наиболее существенные черты деятельности. В этом смысле стратегический менеджмент – управление моделью поведения компании, выявление ее наиболее существенных характеристик и управление ими. Динамика современного делового мира приводит к тому, что реализация стратегии компании редко идет строго по намеченному плану, однако успешным компаниям удается придерживаться разработанной стратегии.

1. Программно-целевой подход к управлению

Объектом управления в стратегическом менеджменте является организация. Это сложная социально-экономическая система. Кроме того, это система распределенная. Распределенная как минимум логически и функционально, а часто и территориально. Сложная и распределенная в том смысле, что состоит из элементов, не поддающихся полному и достоверному описанию и моделированию, это совокупность человеческих коллективов, каждый из которых решает свои, определяемые их специализацией и их пониманием ситуации задачи.

Так финансовый директор и подчиненные ему подразделения решают задачи привлечения финансовых средств, управления ими в текущей деятельности, инвестирования в новые проекты и т.п. Коммерческий директор и подчиненные ему структуры решают задачи взаимодействия с клиентами, контрагентами, партнерами, все задачи взаимодействия с рынком. Директор по производству отвечает за качественное и своевременное изготовление продукции, за ремонты, техническое перевооружение и т.д. И тем не менее, решая каждый свои задачи, эти коллективы каким-то образом добиваются достижения общих, согласованных целей организации.

Понятно, что управляя такой сложной системой мы должны быть уверены, что учитываем все существенные делали и обстоятельства. Естественно, основным инструментом является системный подход к управлению.

1.1. Системный подход

Основным принципом системного подхода является по возможности полное описание состояния и поведения объекта анализа, его частей и взаимосвязей между ними.

Объект нашего изучения – сложные целеустремленные социально-экономические системы. Это предприятия, корпорации, муниципальные и региональные образования.

Системный подход позволяет руководителям:

- Увидеть, воспринять процесс «в целом» и за счет этого избежать крупных ошибок и успешно координировать работу подразделений;
- За счет более полного анализа взаимосвязей адекватно учесть внутренние и внешние условия и повысить реализуемость решений;
- За счет рассмотрения более полного перечня альтернатив повысить эффективность принятия решений.

Полнота анализа, являющаяся основным преимуществом системного подхода, порождает основную проблему – **«проклятие размерности»**.

Необходим инструмент, позволяющий выбирать для анализа только существенные характеристики и связи. Таким инструментом для человека и групп людей, являющихся по своей природе целеустремленными, является целеполагание.

Четкое осознание и формулировка цели (желаемого состояния системы) и критериев ее достижения дают возможность выделить наиболее существенные (с точки зрения влияния на достижение цели) факторы, связи условия, управляющие воздействия.

1.2. Программно-целевое управление

Программно-целевое управление является частным случаем прикладного направления системного подхода к управлению сложными социально-экономическими системами.

Основное внимание уделяется комплексу инструментов целеполагания, анализа и выбора средств достижения целей, заземления их до конкретных программ и календарных планов работ.

Основные принципы программно-целевого подхода.

1. Планирование от конечных целей (желаемых результатов) к средствам, вплоть до программы конкретных работ и конкретных исполнителей.
2. Контроль фактического исполнения и оценка результатов по критериям, характеризующим степень достижения целей.
3. Оценка и выбор решений по управляющим воздействиям (изменениям) исходя из прогноза влияния этих воздействий (изменений) на конечный результат.
4. Выделение дефицитных ресурсов в первую очередь на приоритетные, наиболее выгодные (с точки зрения достижения целей) направления деятельности.
5. Мотивация подразделений и персонала на улучшение (с точки зрения достижения целей) конечных результатов.
6. Выработка и реализация политик и механизмов («правил игры», бизнес-процессов), обеспечивающих максимальную реализацию имеющегося потенциала организации для достижения конечных целей.

Этапы процедуры программно-целевого управления.

1. Анализ среды, формулировка цели и критериев степени ее достижения.
2. Анализ и оценка потенциальных возможностей альтернативных способов достижений цели.

3. Выбор приоритетных направлений (программ) изменений, обеспечивающих основной вклад в достижение целей.
4. Распределение на них ограниченных ресурсов, максимизирующих степень достижения целей.
5. Формулировка принципов, требований (политик, «правил игры») к системе управления.
6. Конкретизация ключевых показателей, характеризующих результаты деятельности подразделений-исполнителей, и требований к их значениям, обеспечивающим достижение конечных целей.
7. Выработка комплекса организационных мер, обеспечивающих своевременную и качественную реализацию программ (включая оценку деятельности, мотивацию, обучение и т.д.).
8. Создание системы регулярного контроля исполнения программ.
9. Оперативный контроль результатов и корректировки календарных планов, приоритетных направлений и, возможно, целей.

1.3. Пять задач стратегического управления.

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение пяти взаимосвязанных задач:

1. Решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, т. е. фактически определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить.
2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.
3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.
4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.
5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

На рисунке 1 показан этот процесс, а также пять составляющих, определяющих то, что мы понимаем под термином «стратегическое управление». Более детальное изучение этой схемы станет основой всего того, что мы будем рассматривать далее в этой работе.



Рис. 1. Пять задач стратегического управления.

1.4. Миссия компании

Бизнес компании определяется тем, какие запросы клиента она стремится удовлетворить, на какие потребительские группы она направлена, с помощью каких технологий и выполнения каких функций она обслуживает свой целевой рынок.

Чтобы правильно сформулировать сферу бизнеса, в которой работает компания, необходимо учитывать три фактора:

1. Запросы потребителей, или **что компания дает клиенту**.
2. Группы потребителей, или **кто потребляет продукт (услугу) компании, для кого она работает**.
3. Используемые технологии и выполняемые функции, или **как производятся продукты компании**.

Оценка бизнеса с точки зрения того, что удовлетворять, кого удовлетворять и как организация достигает этого, позволяет сформулировать наиболее точное понимание бизнеса компании, точнее концептуальную модель бизнеса, кратко – миссию компании.

1.5. «Видение компании»

Если «миссия» описывает существующую «сущность» бизнеса, то «видение» компании - это концептуальная (качественная) модель будущего. Это тот «светлый образ» компании, ради которого и строится весь бизнес.

Однако, эта модель должна быть конкретной. Качественное описание – не значит «размытое», из общих слов и лозунгов.

Сформировав «видение», мы должны на следующем шаге иметь возможность создать стройную систему целей и критериев оценки достижения этих целей. Мы должны понимать, почему, реализовав цели, мы получим компанию, соответствующую желаемому образу.

2. Управление изменениями

В этом разделе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Пример жизненного цикла компании AEG (Allgemeine Elektrizitats-Gesellschaft);Управление жизненным циклом;
- Почему люди противятся переменам;
- Преодоление сопротивления изменениям;
- Система управления изменениями;
- Системы поддержки процессов развития.

Вспомним еще раз пять задач стратегического управления – рис. 1

Остановимся внимательней на задаче 4 – внедрение стратегии. Внедрение новой стратегии - это внедрение в сознание менеджмента и коллектива исполнителей новых целей работы, новых приоритетов в повседневной деятельности, новых регламентов деятельности. Это – ломка сложившихся стереотипов поведения, часто это связано с изменением сложившейся в компании системы отношений.

В любом случае процесс внедрение стратегии – это процесс управляемых изменений в компании, встречающий активное сопротивление со стороны исполнителей а часто и менеджмента.2.1. Жизненный цикл компании на примере AEG (Allgemeine Elektrizitats-Gesellschaft)

Вспомним историю немецкой компании AEG (Allgemeine Elektrizitats-Gesellschaft). На рис. 2 показана страничка с сайта AEG.



Рис. 2. Страничка с сайта компании AEG

В 1883г Берлинский инженер Эмиль Ратенау **основал** «Немецкую электротехническую компанию Эдисона», которую 4 года спустя (23 мая 1887г) переименовал в АЭГ.

А 5 июня 1996г образец немецкого предпринимательства электротехнический концерн АЭГ **закончил свое существование**.

Как это произошло? Вспомним историю:

- **1883г:** основана «Немецкая электротехническая компания Эдисона», получены права на использовании в Германии патента американца Томаса А. Эдисона.
- **1887г:** «Немецкая электротехническая компания Эдисона» переименована в АЭГ (Allgemeine Elektrizitats-Gesellschaft).
- **1889г:** Создан первый трехфазный электрический двигатель. Стала возможной выработка переменного тока и электроснабжение (домов, промышленности).
- **1891г:** Построена первая линия электропередач их Франкфурта в Хайльбронн. В Галле пущена первая трамвайная сеть.
- **1903г:** АЭГ представила первый скоростной электропоезд, который развивал скорость 210 км/час.

- **1903г:** Совместно с фирмой «Сименс» основана «Компания беспроволочной телеграфии» («Телефункен»).
- **1903г:** Начато производство первой электрической пишущей машинки «Миньон».
- **1915г:** АЭГ построила самую крупную в мире паротурбинную электростанцию. АЭГ участвует в строительстве глобальной сети электроснабжения Германии.

1914г: В АЭГ работает треть всех занятых в немецкой электротехнической промышленности рабочих (200тыс.чел.).

- **1923г:** По разработкам «Телефункен» (дочернее подразделение АЭГ) начала работать первая радиовещательная станция.
- **1935г:** АЭГ представило первый в мире магнитофон.
- **1936г:** На Олимпийских играх в Берлине была применена первая электронная телевизионная камера.
- **1950г:** Представлен метод записи видеоизображения на магнитную дорожку.
- **1962г:** Система цветного телевидения «PAL».
- **1963г:** Инженер Отто Мюллер сконструировал настольный компьютер.
- **1963г:** Высшее руководство АЭГ посчитало разработку настольного компьютера «несущественной» а несколько лет спустя этот компьютер завоевал рынок (под маркой Nixdorf 820).
- **1965г:** Высшее руководство АЭГ отвергло разработку первой в Европе интегральной микросхемы.
- **1972г:** В аэропорту во Франкфурте на Майне принят в эксплуатацию первый автоматический багажный транспортер.
- **1978г:** В Вистбадене на почте установлена первая автоматическая сортировочная установка с автоматическим считывающим устройством адресов.
- **1982г:** АЭГ подало заявление на судебное производство для предотвращения несостоятельности, которое было закончено в 1984г.
- **1982г:** В 1985г большее количество акций перешло к фирме «Даймлер Бенц».
- **5 июня 1996г** образец немецкого предпринимательства электротехнический концерн АЭГ **закончил свое существование.**
-

2.2. Управление жизненным циклом

Рассмотрим кривую жизненного цикла (рис.3).

На каком этапе AEG перешагнула стадию расцвета и началось «умирание»?



Рис. 3. Кривая жизненного цикла.

Видимо, это 60-е годы. Руководство корпорации было настолько уверено в стабильности компании, что не приняло во внимании смену мирового вектора инвестировании – информатика и персональные компьютеры. Не произошла вовремя смена стратегии, корпорация оказалась «за бортом» нового инвестиционного бума. И логичный конец для тех, кто вовремя не сориентировался и не подстроился под новые реалии рынка.

А что надо было делать? Нельзя переходить на ниспадающую часть кривой жизненного цикла – надо всегда находиться в стадии роста.

Это как раз и достигается за счет своевременного принятия новой стратегии, сориентированной на появляющиеся новые возможности (Рис.4, 5).



Рис. 4. Смена стратегий на этапах жизненного цикла

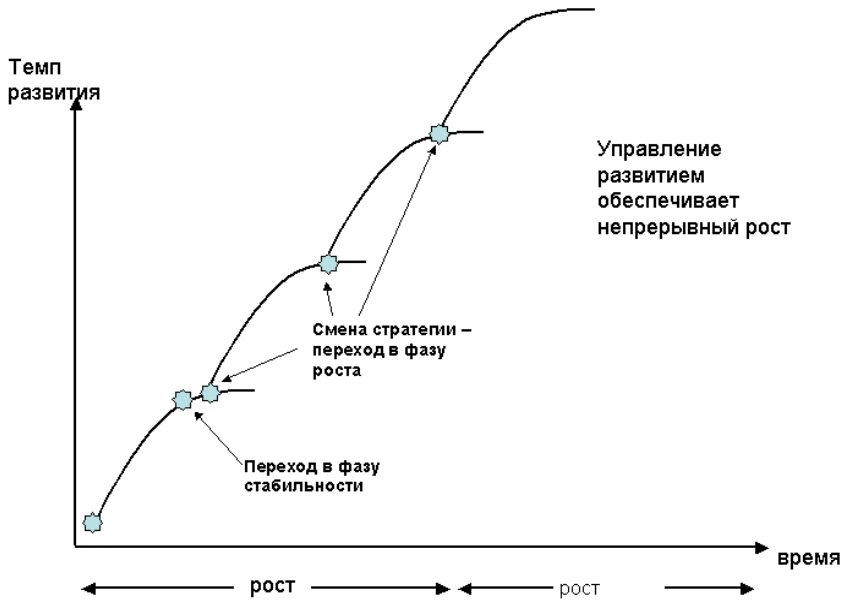


Рис. 5. Своевременная смена стратегий – непрерывный рост

2.3. Сопротивление изменениям

Цель мероприятий стратегического менеджмента – развитие потенциала предприятия. Т.е. способностей формировать и реализовывать новые возможности, новые конкурентные преимущества. Ключевым здесь является слово **«новые»**. Это – изменения.

Устойчивость, конкурентоспособность, место на рынке, прибыльность, рентабельность и т.п. – вот категории в которых формулируются цели стратегического менеджмента.

Выигрывает тот кто не только предвидит появление новых возможностей для бизнеса, но и формирует их: **стратегический менеджмент - наука об управлении изменениями** Но любые изменения всегда встречают сопротивление коллектива.

Почему люди противятся изменениям?

Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам[1].

1. Гомеостазис: изменение — неестественное состояние.
2. Stare decisis: презумпция предпочтительности статус-кво; бремя доказательства обратного лежит на сторонниках изменений.
3. Инерция: изменение курса требует значительных усилий.
4. Удовлетворенность: большинству людей нравится существующее положение вещей.
5. Незрелость: отсутствуют предпосылки изменений, время перемен не настало.
6. Страх: люди боятся неведомого.
7. Эгоизм: изменения, возможно, и хороши, но не для нас, а для других.

[1] Источник: O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996, p. 161-164

8. Неуверенность в себе: мы не думаем, что сможем решить новые задачи,
9. Шок от будущего: подавленные изменениями, мы превращаемся в ретроградов и противимся переменам.
10. Тщетность усилий: мы рассматриваем любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные, так зачем же что-то менять?
11. Незнание: мы не знаем, как осуществлять перемены и что следует изменять.
12. Человеческая природа: люди предрасположены к соперничеству, агрессивны, алчны, эгоистичны, и у них нет альтруизма, необходимого для изменений.
13. Цинизм: мы с подозрением относимся к агентам перемен.
14. Извращение: изменения кажутся привлекательными, но мы опасаемся того, что их последствия помимо нашей воли могут оказаться скверными.
15. Конфликт между гениальностью личности и посредственностью группы: люди средних способностей не в состоянии постичь всей мудрости изменений.
16. Эгоцентризм: отказ людей признавать свою неправоту.
17. Желание жить сегодняшним днем: неспособность отложить удовольствия на будущее.
18. Близорукость: неспособность увидеть, что изменение соответствует нашим собственным, более широким интересам.
19. Действия вслепую: большинство из нас ведут жизнь, неизвестную другим.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление или социальный конформизм.
21. Коллективные фантазии: мы не учимся на опыте и рассматриваем все события предвзято.
22. Шовинистическая логика: мы правы, а те, кто хотят, чтобы мы изменились, ошибаются.
23. Софизм исключительности: изменения, возможно, где-то и срабатывают, но мы-то особенные.
24. Идеология: у всех нас разные мировоззрения, разные и несовместимые ценности.
25. Институционализм: отдельные люди могут изменяться, но группы — никогда.
26. Natura no facit saltum - природа не терпит скачков.
27. Безусловное превосходство руководителей: кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, которые заставили нас идти нынешним путем?
28. «У изменений нет поддержки масс»: меньшинство более заинтересовано в сохранении статус-кво, чем большинство — в переменах.
29. Детерминизм: никому не дано совершить целенаправленное изменение.
30. Сциентизм: уроки истории научны, а потому бесполезны.

31. Сила привычки.

32. Деспотизм обычая: идеи перемен кажутся упреками обществу.

33. Человеческая тупость.

Но изменения все-таки проводить приходится. Как преодолеть барьер сопротивления?

2.4. Преодоление сопротивления изменениям

Методы убеждения работников в необходимости изменения

Коттер[2] занимался проблемой вывода предприятий из кризисного состояния, механизмами проведения изменений для адаптации предприятия к новым условиям и новым возможностям.

По его мнению, при проведении существенных изменений как минимум надо совершать такие поступки:

- привести в порядок баланс и выявить понесенные за квартал огромные убытки;
- продать штаб-квартиру корпорации и перебраться в здание, которое более походит на боевой командный пункт;
- сообщить всем вашим предприятиям, что у них есть 24 месяца на то, чтобы стать первыми или вторыми на соответствующих рынках или, в противном случае, закрыться;
- поставить половину жалованья десяти высших должностных лиц компании в зависимость от выполнения всей организацией жестких заданий по обеспечению качества производимых товаров;
- открыть менеджерам глаза на их основные слабости по сравнению с конкурентами;
- лучше заранее раздуть результаты ошибок, чем в последний момент исправлять их;
- устранить чрезмерные расходы (например, на принадлежащие компании сооружения в загородном клубе, на содержание парка имеющихся у компании самолетов, на гастрономические роскошества и отдельные столовые для руководителей);
- настаивать на том, чтобы больше работников низших уровней несли ответственность за выполнение широкого круга мер по обеспечению эффективности предприятия;
- рассылать большему числу работников более подробные данные об удовлетворенности потребителей и о финансовой эффективности, в особенности информацию об отставании от конкурентов;
- требовать, чтобы сотрудники компании регулярно общались с неудовлетворенными клиентами, разочарованными поставщиками и недовольными акционерами;

[2] Источник: Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.44.

- публиковать в газетах, издаваемых для предприятий компании, и включать в выступления высших руководителей как можно больше честных суждений о проблемах, с которыми сталкивается компания.

Важное значение при поведении изменений имеет информированность работников.

Что необходимо знать работникам об их компании[3]

- Работникам необходимо иметь *те знания, которыми обладают управляющие.* Они должны разбираться в отчетах о движении денежных средств, о доходах и бухгалтерских балансах; знать факторы, воздействие которых увеличивает или уменьшает показатели в отчетах и балансах; понимать подлинный смысл цифр и ясно представлять себе теперешнее положение компании по сравнению с прошлым и ее позицию по отношению к конкурентам.
- Работникам необходимо знать *угрозы, с которыми сталкивается организация,* и планы устранения этих угроз, в том числе понимать причины, в силу которых те или иные планы имеют смысл. Кроме того, их следует информировать о том, какие другие варианты действий рассматривались, прежде чем было принято решение избрать данный курс.
- Работники должны понимать *процессы принятия решений,* критерии, которыми руководствуются при их принятии, и пределы допустимого риска.
- Работникам необходимо представлять себе *последствия принятия ошибочных решений* и то, что следует делать в случае неожиданных событий.
- Работникам надо знать *ожидания потребителей* и способы наилучшего удовлетворения этих ожиданий.
- Работникам следует давать азы знаний *глобальной экономики,* чтобы они понимали, почему ведение бизнеса в США сопряжено с гораздо большими издержками, чем, к примеру, в Мексике или Корее.
- Работникам необходимо знать о *расходах на здравоохранение* и о компенсациях рабочим, о расходах на проведение инвентаризации и о страховании гражданской ответственности.
- Работникам надо понимать *техническую систему*, используемую для производства товаров или услуг, — как эта система работает и почему она сконструирована именно так, а не иначе.
- Работники должны представлять возможные *технические* альтернативы и то, с чем было бы связано применение таких альтернатив.
- Работникам необходимо прививать *навыки общения*, которые позволят им стать участниками социальной деятельности, включая навыки публичных выступлений, преодоления разногласий, понимания способов достижения консенсуса и побуждения других к участию, а также способность слушать других.

[3] Источник: Pasmore W. Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York: John Willey &Sons, 1994, p. 50-54

Характеристики эффективной команды, осуществляющей изменение[4]

- Чтобы легитимизировать изменение и преодолеть сопротивление тех, кто мог бы блокировать его осуществление, достаточное число **ключевых фигур** организации должны *активно поддерживать изменения.*Члены руководящей и направляющей коалиции должны *разделять* ***острую неудовлетворенность*** *существующим положением дел.*Среди людей, поддерживающих изменения, должно быть ***согласие*** *относительно сущности* ***видения будущего****.*Чтобы команда поддержки принимала обоснованные и рациональные решения, в нее должны входить люди, которые представляют существующие в организации ***разные точки зрения*** по вопросам функционального опыта, опыта работы и т.д.
- Члены команды поддержки должны *иметь* ***хорошую репутацию*** в фирме, пользоваться авторитетом и уважением, чтобы работники прислушивались к их мнению.
- Коалиция сторонников изменений должна ***контролировать ключевые ресурсы*** (время, деньги, кадры), которые необходимы для успешного осуществления предложенного изменения, и уметь использовать эти ресурсы.
- Члены коалиции должны ***контролировать систему вознаграждений и наказаний*** в организации и быть готовы использовать и то и другое для поддержки тех изменений в поведении, которые необходимы для реализации перемен.
- Члены коалиции должны ***ценить личные жертвы,*** которые придется принести людям, для того чтобы изменение произошло, и проявлять сочувствие к тем, кто проиграет от перемен.
- Члены коалиции должны стремиться к тому, чтобы демонстрировать ***поддержку*** **изменения** ***общественностью,*** а в своих словах и делах проявлять сильную приверженность к переменам.
- Члены коалиции должны иметь возможность проводить ***личные встречи*** с влиятельными лицами и группами, чтобы **передавать им свою приверженность к переменам**, и *стремиться* к таким встречам.
- Члены коалиции должны взять на себя *обязательство участвовать в* ***забеге на длинную дистанцию***. Им следует понимать, что преобразования требуют времени и жертв и что нужно отвергать сиюминутные действия, противоречащие долгосрочным целям изменения.

Десять компонентов культуры, которые надо принимать во внимание при осуществлении изменений[5]

1. ***Существующие правила и политика.*** Устраните правила и действия, мешающие реализации новых методов и процедур. Создайте другие правила и политику, усиливающие желательные способы работы. Разработайте новые стандарты рабочих процедур и закрепите их документально.

[4] (Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.57; Conner D. Managing at the Speed of Change. New York: Villard Books, p. 114-115.)

[5] (Galpin T. Connecting Culture to Organizational Change // HRMagazine, 1996, March, p. 84-90.)

2. ***Цели и оценка результатов.*** Определите цели и стандарты оценки результатов, усиливающие желательные изменения. Конкретизируйте цели применительно к операциям. Например, установите цели и стандарты оценки для работников, выполняющих процесс, который подлежит изменению. Не нужно использовать финансовые показатели, т.к. они являются побочным продуктом изменения процесса и работникам трудно соотнести их со своими действиями.

3. ***Обычаи и нормы.*** Ликвидируйте обычаи и нормы, подкрепляющие старые методы работы, и введите такие обычаи и нормы, которые будут поддерживать новые методы. Например, замените письменные распоряжения как метод распространения информации в организации еженедельными встречами непосредственно с управляющими и работниками.

4. ***Обучение.*** Ликвидируйте обучение, которое закрепляет старые методы работы, и замените его обучением, поддерживающим новые методы. Обеспечивайте «своевременное» обучение, так чтобы люди могли воспользоваться новыми навыками немедленно. Развивайте практическое обучение, дающее в режиме реального времени опыт новых методов работы и работы по новым правилам.

5. ***Церемонии и празднества.*** Организуйте церемонии и празднества, закрепляющие новые способы работы, такие как награждение и признание заслуг команд и отдельных работников, выполнивших задания или успешно проводящих изменения.

6. ***Поведение управленческого персонала.*** Разработайте цели и стандарты оценки работы, которые усиливают желательные типы поведения. Внедряйте обучение, акцентирующее важность этих новых типов поведения. Публично признавайте заслуги и вознаграждайте менеджеров, которые осуществляют изменения, связывая продвижение по службе и оплату труда, с одной стороны, с желательными типами поведения — с другой. Наказывайте менеджеров, не меняющих своего поведения. Например, не продвигайте их по службе либо не выплачивайте им дополнительных денежных сумм или премий.

7. ***Вознаграждения и признание заслуг.*** Ликвидируйте вознаграждения и признание заслуг, которые усиливают старые методы и процедуры; замените их системой поощрений, стимулирующей желательные методы работы. Установите связь вознаграждений с выполнением заданий, направленных на осуществление изменений.

8. ***Сообщения.*** Ликвидируйте сообщения, усиливающие старые методы работы; замените их теми, которые поддерживают новые методы. Чтобы показать преданность делу перемен, распространяйте сообщения новыми способами. Используйте различные коммуникационные каналы до начала изменений, в ходе их осуществления и после их завершения. Сделайте коммуникации двусторонними, добиваясь регулярной ответной реакции управляющих и работников на проводимые изменения.

9. ***Материальная окружающая среда.*** Создайте окружающую среду, стимулирующую изменения. Перемещайте управляющих и сотрудников, которым придется работать вместе. Используйте «виртуальные офисы», поощряя людей работать вне офисов с потребителями, и телекоммуникации для связи между людьми, которым необходимо взаимодействовать на расстоянии.

10. ***Организационная структура.*** Постройте такую организационную структуру, которая усилит изменения производственного процесса. Например, создайте команды обслуживания клиентов, ликвидируйте многоуровневое управление, по необходимости централизуйте или децентрализуйте работу, объединяйте подразделения, функции которых частично пересекаются.

Ключевые факторы осуществления изменений

Большинство **изменений встречают сопротивление** той или иной силы, и прежде всего сопротивляются те, кто должен претерпеть изменение.

Люди противятся не только тем **переменам, которые** им **вредят**, но и тем, которые в долгосрочной перспективе **принесут им пользу**.

Причины сопротивления изменениям

Причин, по которым люди **сопротивляются изменениям**, **много**, но самые распространенные из них таковы:

- люди думают, что перемены окажут на них отрицательное воздействие;
- изменения разрушают формальные, психологические и социальные отношения, сложившиеся у работника с его организацией;
- изменения требуют отказа работников от устоявшихся привычек;
- организация не дает надлежащих разъяснений, почему необходимо изменение, какие блага оно принесет и (или) как идет уже начатое преобразование;
- традиционная организационная структура, бизнес-системы, технологии, вознаграждение за труд и другие факторы не связаны с инициативой изменения, а потому работают против него;
- работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю

Успешность изменений.

Вероятность успеха изменений возрастает при следующих условиях:руководители организации выявляют убедительную причину изменений и сообщают о ней;

- руководители создают ясное, привлекательное видение будущего организации;
- изменение направлено на достижение очевидных, осязаемых практических результатов, которые все могут увидеть, и позволяет быстро продемонстрировать эти результаты;
- руководство наводняет организацию информацией о процессе изменения;
- попыткой изменения руководит сильная, преданная делу, направляющая коалиция высших управляющих, внутри которой существует полное согласие относительно необходимости перемен и их целей;
- все изменяется скорее одномоментно, нежели постепенно; преобразование масштабно и касается всех компонентов культуры, которые могут отразиться на успехе попытки изменения;
- каждый работник в организации вовлекается в принятие решений о том, почему необходимо изменение, что и как следует менять.

2.5. Система управления стратегическим развитием (управления изменениями)

Место службы стратегического развития в организационной структуре компании

Служба стратегического управления в современных (быстроменяющихся условиях) занимает ключевое положение в управлении более менее крупными компаниями и подчиняется непосредственно первому лицу (Рис. 6). Главная задача этой службы – выявить заблаговременно новые ныночные возможности и новые угрозы и адаптировать компанию к этим изменениям внешней среды.

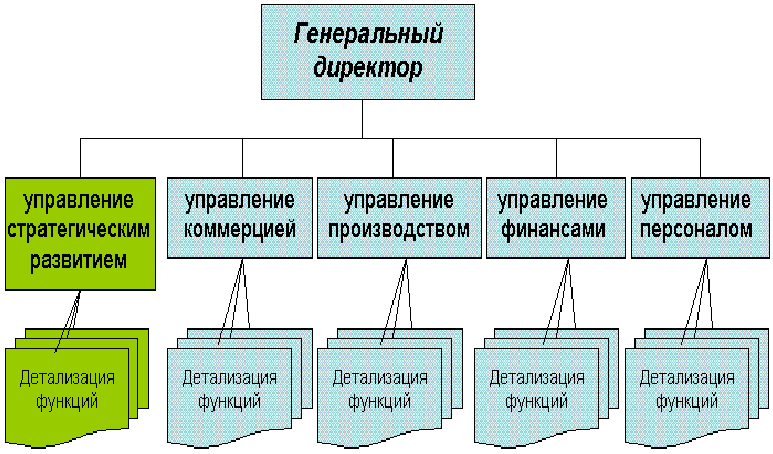


Рис. 6. Место службы управления изменениями в организационной структуре

Служба управления стратегическим развитием (управление изменениями) подчиняется Генеральному директору или заместителю Генерального директора и объединяет в своей структуре два вида деятельности (Рис.7): стратегическое планирование (отдел стратегического планирования); стратегическое развитие (отдел активного развития).

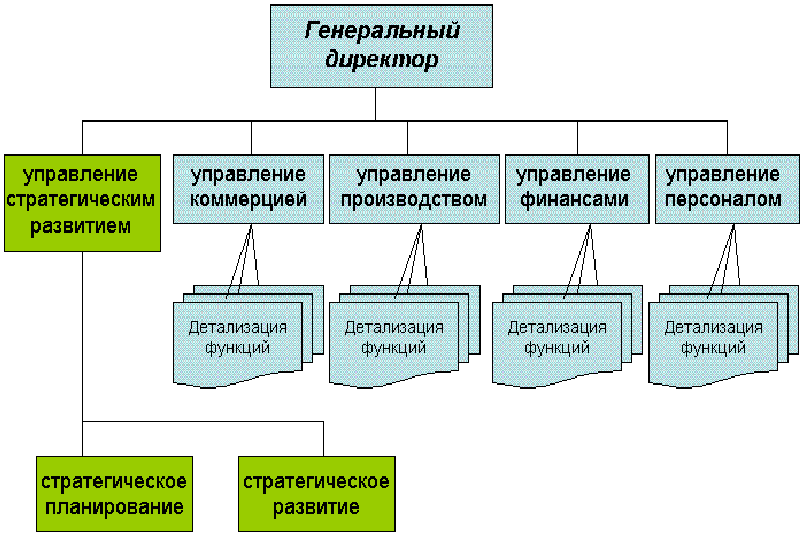


Рис. 7. Состав службы управления изменениями

Функции отдела стратегического планирования

К функциям отдела стратегического планирования можно отнести следующие:

- Формирование стратегических целей и реализация стратегического планирования развития предприятия;
- Координация работы служб управления по стратегическим направлениям развития;
- Разработка единого плана развития предприятия;
- Разработка нормативно-методической документации по формированию стратегической программы развития предприятия;
- Разработка, координация и контроль реализации системы управления изменениями;
- Формирование зон развития и инновационной деятельности;
- Формирование перечня инновационных проектов, определение приоритетов их разработки и внедрения в соответствии с планами стратегического развития;
- Координация процессов разработки бизнес-планов приоритетных направлений и важнейших инновационных проектов; контроль их реализации;
- Анализ изменений внешней и внутренней среды; плановая проблемная диагностика всех структурных подразделений предприятия.

Функции Отдела активного развития

К функциям отдела активного развития можно отнести следующие:

- Диагностика стратегических проблем предприятия;
- Организация инновационной деятельности;
- Формирование на предприятии климата новаторства и мобилизация творческой активности коллектива на решение проблем развития;
- Координация и контроль процессов развития;
- Формирование перечня приоритетных направлений развития;
- Организация процесса выявления проблем развития;
- Организация работы команд управления проектами развития (временные целевые группы для реализации предложений или проектов по развитию);
- Нормативное обеспечение инновационной деятельности;
- Контроль за процедурами прохождения нововведений и соблюдением установленных правил;
- Обеспечение условий развития;
- Формирование «банка» идей и их решений;
- Организация экспертизы проектов развития;
- Координация участия смежных подразделений в процессах развития.

2.6. Системы поддержки процессов развития

Успешность проведения изменений.

Процессы развития очень трудоемки, затрагивают интересы всего персонала, заставляют менять привычные стереотипы, вызывают значительное скрытое или явное противодействие и поэтому могут быть реализованы только в системе мер, учитывающих интересы всех участников процесса.

В рамках системы поддержки процессов развития **должны быть** реализованы следующие **блоки:**

- Системы поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений.
- Системы стимулирования инновационной деятельности.
- Системы взаимодействия подразделений в рамках инновационной деятельности.
- Системы формирования и работы временных целевых групп по разработке и внедрению инновационных предложений и проектов.
- Системы охраны авторских прав.
- Система формирования банка инновационных идей и вариантов их решения.
- Системы пропаганды результатов инновационной деятельности.

Для **успешной реализации изменений**, связанных с развитием **необходимо**:

1. Обеспечение заинтересованности первого лица.
2. Материально-техническое обеспечение процессов развития
3. Информационное обеспечение процессов развития.
4. Обучение персонала.
5. Стимулирование.
6. Организационно-правовое обеспечение.

Управление проектами развития

Проект состоит из процессов. Процесс - это совокупность действий, приносящая результат.

Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- *Процессы управления проектами* - касающиеся организации и описания работ проекта (которые будут подробно описаны далее);
- *Процессы, ориентированные на продукт* - касающиеся спецификации и производства продукта.
  Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп (Рис.8), реализующих различные ***функции*** **управления**:

1. ***процессы инициации*** - принятие решения о начале выполнения проекта;
2. ***процессы планирования*** - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
3. ***процессы исполнения*** - координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
4. ***процессы анализа*** - определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
5. ***процессы управления*** - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
6. ***процессы завершения*** - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Процессы управления проектами **связаны** своими **результатами. Р**езультат выполнения одного процесса становится исходной информацией для другого процесса.

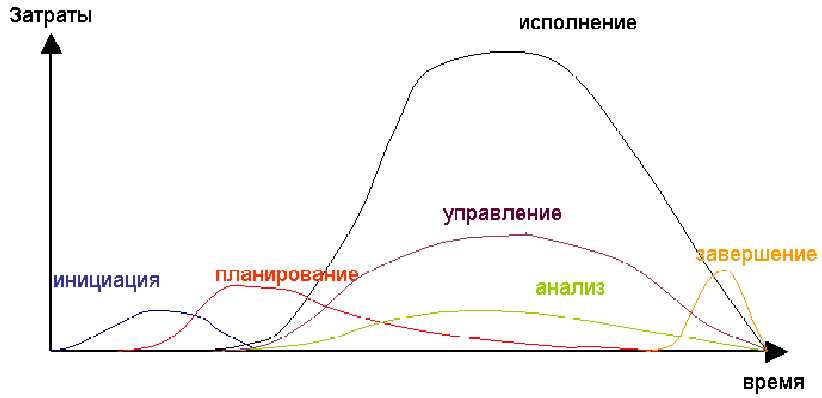


Рис.8. Процессы управления проектами

Механизм реализации инновационной деятельности

Служба управления изменениями всегда работает с гипотезами о новых возможностях и угрозах рынка. По мере работы эти гипотезы уточняются и принимают вид конкретных целевых установок или условий, определяющих деятельность компании. Это означает, что структурное подразделения, отвечающие за реализацию инновационных проектов, должны быть по своей сути ориентированы на максимальную креативность, а не на «исполнение функций» и «достижение конкретных целей». Ведь конкретизация этих целей и функций тоже является одним из результатов работы службы. Другими словами, в организационную структуру компании необходимо включить элементы горизонтальной структуры типа «экспертной». На предприятии начинает работать «матричная» структура (Рис 9).

Для реализации проектов развития в организационную структуру компании необходимо ввести элементы, ориентированные на креативность и работу со

слабоструктурированными целевыми установками. Такими элементами являются временные целевые группы.

Временные целевые группы являются механизмом реализации инновационной деятельности.

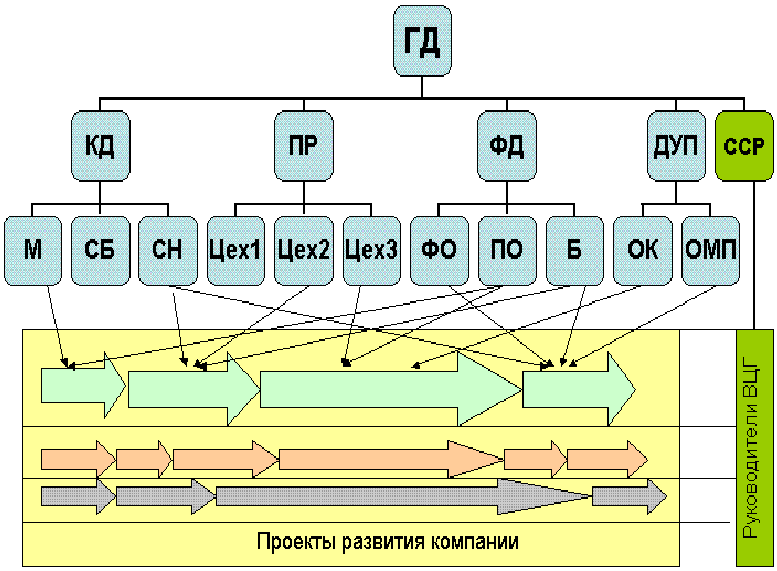


Рис. 9. Управление проектами развития

Временные целевые группы создаются для внедрения инновационных проектов.

Состав Временных целевых групп определяется непосредственным руководителем инновационного проекта или приказом генерального директора.

План работы Временных целевых групп выносится на утверждение генеральному директору.

Контроль за работой Временных целевых групп производит служба стратегического развития (отдел активного развития).

Работа Временных целевых групп определяется «Положением о Временных целевых группах».

Пример положения о временных целевых группах по внедрению изменений.

Положение о временных целевых группах по внедрению изменений

I. Общие положения

1. По предприятию
1.1. Временно-целевые (в дальнейшем по тексту ВЦГ) группы не являются отдельными структурными подразделениями завода, а организуются для выполнения конкретного мероприятия по плану развития ОАО «ЗЗГТ».
1.2. Количественный и качественный состав ВЦГ определяется руководителем инновационного, проекта на основании данных проведенного анализа инновационного проекта службой стратегического развития.
1.3. Состав группы утверждается приказом генерального директора предприятия.
1.4.Перестановка кадров в подразделениях на время работы ВЦГ, согласно утвержденного состава группы, обеспечивается отделом кадров завода по согласованию с руководителями соответствующих подразделений,

1.5. Оплата за внедрение инновационного проекта производится согласно вновь разработанного положения о материальном стимулировании.
1.6. Материально- техническая база для осуществления инновационного проекта обеспечивается соответствующими подразделениями предприятия.
1.7. Руководителем ВЦГ назначается лицо из числа группы приказом генерального директора.
1.8. Контроль за выполнением инновационного проекта возложить на начальника службы стратегического развития.
2. По подразделениям
2.1. Количественный и качественный состав ВЦГ согласно анализа инновационного предложения определяется отделом активного развития и руководителем подразделения.
2.2. Состав группы утверждается начальником службы стратегического развития.
2.3. Сроки, объем и график работы определяется начальником службы стратегического развития по согласованию с руководителем подразделения и членов ВЦГ.
2.4. Соответствующие службы предприятия обеспечивают необходимой материально-технической базой согласно плана мероприятий инновационного предложения.
2.5. Оплата производится согласно положения о материальном стимулировании инновационного предложения по предприятию.
2.6. Контроль за выполнением мероприятий инновационного предложения возлагается на руководителя отдела активного развития.
3. По инновационным авторским предложениям
3.1. Количественный и качественный состав ВЦГ по инновационному предложению в подразделениях определяется автором предложения по согласованию с руководителем подразделения.
3.2. Состав ВЦГ утверждается руководителем подразделения.
3.3. Сроки, объем, график работы ВЦГ определяется руководителем подразделения по согласованию с автором инновационного предложения и членами ВЦГ.
3.4. Соответствующие службы предприятия обеспечивают необходимой материально-технической базой согласно плана мероприятий инновационного предложения.
3.5. Оплата производится согласно положения о материальном стимулировании в подразделениях.
3.6. Внедренные инновационные предложения регистрируются в отделе активного развития.

II.Организация работы ВЦГ

1. Работа ВЦГ осуществляется по плану мероприятий, составленному самой группой до момента его внедрения.
2. Информация, необходимая для продуктивной качественной работы ВЦГ, предоставляется службами завода по запросу руководителей приоритетных проектов или руководителей ВЦГ.
3.Отчет о проведенной работе согласовывается со службой стратегического развития, ЭО и предоставляется на Экспертный совет.
4. ВЦГ обязаны предоставлять отчеты о своей текущей деятельности в службу стратегического развития по утвержденному графику.
5. По отчету руководителя проекта или руководителя ВЦГ Экспертный совет оценивает эффективность работы данной ВЦГ.

III. Права

Члены ВЦГ имеют право отстаивать свое мнение и предложения, связанные с работой данной группы перед руководителем ВЦГ или руководителем проекта.

IV. Ответственность

Руководитель ВЦГ несет ответственность за:
а) внедрение мероприятий плана развития и предоставления отчетности об их выполнении;
б) достоверность и своевременность предоставляемой отчетности.

• В своей работе ВЦГ должна руководствоваться настоящим положением.
• Данное положение является общим для всех ВЦГ завода.
• ВЦГ продолжает свою работу до внедрения мероприятий.

Поступила: 01.06.11.