

УДК 338.28:001.895

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

З.К. Самайбекова

Рост конкуренции, глобализация, дефицит ресурсов, а также рынков сбыта продукции и услуг требует от организаций проведения систематических стратегических изменений с учетом сложившейся рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: стратегические изменения; сопротивление персонала; руководитель; ресурсы; организационная культура; стратегия.

FEATURES OF REALIZATION OF STRATEGIC CHANGES IN ORGANIZATION

Z.K. Samaybekova

The height of competition, globalization, the deficit of resources and markets of production and services distribution requires from organizations of realization of systematic strategic changes taking into account the folded market state of affairs.

Keywords: strategic changes; resistance of personnel; leader; resources; organizational culture; strategy.

Проведение стратегических изменений – очень сложная, трудоемкая задача. Стратегические изменения – определенные действия, при которых организация переходит из одного состояния в другое, приводящие к выполнению стратегических целей и развитию организации.

В условиях конкуренции организации должны разработать долгосрочную стратегию, которая в свою очередь приводит к развитию и ее конкурентоспособности, а при помощи стратегических изменений можно достичь поставленных целей и задач.

Правильное и своевременное принятие решения о проведении стратегических изменений гарантирует организации конкурентоспособность на рынке в условиях жесткой конкуренции и дает возможность расширить рынок сбыта своей продукции или услуг. Но большинство организаций сталкиваются с множеством проблем в проведении стратегических изменений и оказываются не в состоянии реализовать свои стратегии в силу нехватки опыта, ресурсов, неточной постановки плана реализации стратегии изменения в организации.

Чтобы понять, какие факторы оказывают наибольшее воздействие на процесс проведения стратегических изменений в организации, сначала попробуем разобраться, какие стратегические изменения могут вообще быть в организации.

Изучив классификацию стратегических изменений, применяемых организациями, выделим пять основных видов:

- *фундаментальные стратегические изменения* – предполагают изменение главной миссии и организационной структуры организации;
- *радикальные стратегические изменения* – предполагают изменение организационной структуры предприятия и технологии производства товаров и услуг;
- *умеренные стратегические изменения* – предполагают изменение производственного процесса и приводят к появлению нового продукта или услуги. Новый продукт в виде товара или услуги потребует дополнительно изменения маркетинговых стратегий организации;
- *обычные стратегические изменения* – касаются в основном маркетинговой стратегии организации;
- *неизменное функционирование* – на основе ранее принятых стратегических целей. Но в этом виде стратегические изменения могут потребоваться по истечении определенного промежутка времени и под влиянием некоторых экономических и технологических факторов.

Таким образом, руководитель или менеджер, который занимается реализацией стратегических изменений в организации, определив и обозначив

один из названных выше видов стратегических изменений, должен понять, какие именно факторы могут значительно повлиять на процесс проведения стратегических изменений.

Выделим самые значимые факторы, воздействующие на процесс проведения стратегических изменений:

1. *Сопrotивление персонала.* Все мы знаем, что носителями изменений и сопротивления являются люди. Некоторые сотрудники могут положительно отнестись к изменениям, но бывает и негативное отношение. В данной ситуации менеджер должен обладать харизмой и силой убеждения, иметь авторитет среди сотрудников (компетентного руководителя они всегда будут уважать и поддерживать во всем, к тому же повысится работоспособность). В процессе функционирования организации у персонала устанавливается некий статус-кво, где индивид привыкает к рабочему процессу, организационной структуре и технологии. Поэтому некоторые боятся потерять привычный статус и режим работы после реализации стратегических изменений. Фактор сопротивления можно преодолеть путем собеседования, интервью и анкетирования персонала. Например, путем анкетирования можно определить, кто является сторонником или противником стратегического изменения в организации. Также при преодолении сопротивления к изменениям эффективным является метод компромисса, самоустранения, приспособления, установления нового статуса-кво.

2. *Руководитель,* который инициировал идею стратегического изменения в организации. Роль руководителя при проведении стратегических изменений огромна, она является решающей, потому что надо все проанализировать, тщательно взвесить. Поскольку стратегические изменения проводятся в сложной ситуации, руководитель должен выявить существующие проблемы, оценить ситуацию, найти альтернативные решения, выбрать из них наилучшее и эффективное, наконец, принять решение, поставить цели и разработать стратегию дальнейшего развития. Разрабатывать стратегию следует путем не только сухих расчетов и анализа данных, но и творческого подхода к делу. Руководитель является лицом, ответственным за процесс реализации стратегических изменений и за их результат. Именно от его опыта, уверенности, авторитета и умения убеждать и доказывать свою точку зрения и цели зависит успешная реализация стратегических изменений. Таким образом, при проведении стратегических изменений в организации роль руководителя велика, он берет на себя все риски, трудности и последствия этих изменений.

3. *Стиль проведения изменений.* Изменения могут внедряться жесткими и авторитарными методами, а могут быть реализованы поэтапно, по мере привыкания персонала к изменениям. При этом в особых случаях, в зависимости от сферы деятельности, может потребоваться и жесткий метод проведения стратегического изменения. Например, в случае войны некоторые крупные заводы и фабрики могут быть преобразованы для выпуска военной продукции.

4. *Обеспеченность ресурсом.* Всем известно, что любые преобразования в организации вне зависимости от вида отрасли и деятельности сопровождаются определенными расходами. Важную роль в этом играет наличие и достаточность человеческих и финансовых ресурсов. Поскольку труд и интеллект человека определяет основное направление стратегического изменения, то значение человеческих и финансовых ресурсов является неоспоримым.

5. *Организационная культура* – определенный набор ценностей и ожиданий, которые создаются работниками компании и передаются от одного поколения работников к другому. Она создает нормы, которые определяют правила поведения персонала на всех уровнях управления, и влияет на управленческую структуру и кадровую политику компании. И если при разработке стратегии учитывать все факторы и особенности организационной культуры, то это может способствовать развитию организации, вдохновлять людей и помогать им координировать и более эффективно выполнять работу.

Таким образом, кроме перечисленных выше основных факторов, влияющих на процесс проведения стратегических изменений, существует множество менее значительных факторов. Но все они вне зависимости от влияния на процесс требуют грамотного урегулирования и контроля. И успех проведения стратегического изменения в организации гарантирует организации лидерство на долгосрочный период.

Выполнение стратегии обусловлено в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей организации. А уже выбор стратегии зависит от руководителя и его качеств. Поэтому руководитель должен творчески подходить к решению проблем, уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, разрабатывать, проектировать, анализировать и обеспечивать осуществление стратегии.

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Ответить на этот вопрос не просто, прежде всего, потому, что не существует ни двух тождественных организаций,

ни универсальных правил преодоления сопротивления.

Многие руководители недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы [1].

Любые изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат, и не важно, где проходят эти изменения. В любой организации сопротивляться изменениям будет определенная группа лиц, т.е. работники, которым не нравятся данные изменения, которые не смогут подстроиться под них.

Не стоит думать, что люди, которые сопротивляются стратегическим изменениям, обязательно те, которые не любят работать или не хотят менять вокруг себя привычную для них рабочую среду. Дело ведь в том, что изменения бывают негативными, они и вызывают сопротивление, которое несет убытки организации. Например, работники организации не согласны с изменениями, они будут намеренно создавать трудности, специально тормозить работу и даже могут устроить саботаж.

Для того, чтобы минимизировать потенциально возможное сопротивление, необходимо провести следующие мероприятия [2]:

- предварительно проинформировать людей, поскольку получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику;
- провести среди сотрудников организации широкую разъяснительную работу, направленную на убеждение их в необходимости проведения изменений для решения стоящих перед организацией задач, это могут быть дискуссии, индивидуальные беседы, групповые семинары или отчеты;
- объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменений, необходимо привлечь к выработке программы проведения изменений широкий круг сотрудников;
- предоставление стимулов активным или потенциальным противникам изменений. Например, менеджер может предложить сотруднику

более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания;

- переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменений, и он обладает существенной силой сопротивления.

Что касается организаций, которые находятся в альянсе, им стратегические изменения надо продумывать очень тщательно. Если в одной компании начнется сопротивление формальных или неформальных групп стратегическим изменениям, то одна фирма автоматически потянет за собой другую, и этот альянс ожидают серьезные проблемы. Если в короткие сроки не погасить это сопротивление, то альянс может распасться, а в фирме наступит кризис.

Как выяснилось, проведение стратегических изменений в организации – очень сложная задача. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения [3]. Источником этого сопротивления являются сами люди, то есть рабочий персонал предприятия или организации. Люди больше всего боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, то есть сложившийся статус этих людей. Именно поэтому они стремятся помешать изменениям и являются источником сопротивления, для того чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Литература

1. Проблемы проведения стратегических изменений. URL: http://studbooks.net/1382675/medzhment/problemy_provedeniya_strategicheskikh_izmeneniy
2. *Виханский О.* Стратегическое управление. Стратегические изменения в организации / О. Виханский. URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0079/>
3. *Самайбекова З.К.* Необходимость стратегического управления персоналом / З.К. Самайбекова // Вестник КPCУ. 2013. Т. 13. № 10. С. 175–178.