

Л.Н. Парадеева
Обучающийся 1-го курса
Института экономики и
Управления,
О.В.Ильичева
К.э.н., доцент кафедры
Организация и менеджмент,
ГБОУ ВО НГИЭУ, г. Княгинино

**ОПЫТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ПО ПЕРЕРАБОТКЕ МЯСА.**

Аннотация: В статье рассматриваются основные проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия по переработке мяса при проведении организационных изменений. Авторы указывают на сопротивление сотрудников, отсутствие единого видения результата, неэффективное управление и другие проблемы. Они рекомендуют начать с диагностики ситуации и при реализации изменений учитывать сопротивление системы предприятия к новшествам.

Ключевые слова: реструктуризация; слияния/ поглощения; реинжиниринг бизнес-процессов; разработка и внедрение IT-решений; разработка и внедрение сбалансированной системы ключевых показателей эффективности (KPI).

L.N. Paradeeva
1st year student
Institute of Economics and
Management,
O.V.Ilyicheva
Candidate of Economics, Associate Professor of the Department
Organization and management,

EXPERIENCE IN IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AT MEAT PROCESSING ENTERPRISES

Abstract: The article discusses the main problems faced by Russian meat processing enterprises during organizational changes. The authors point to the resistance of employees, the lack of a unified vision of the result, inefficient management and other problems. They recommend starting with the diagnosis of the situation and taking into account the resistance of the enterprise system to innovations when implementing changes.

Keywords: restructuring; mergers/acquisitions; reengineering of business processes; development and implementation of IT solutions; development and implementation of a balanced system of key performance indicators (KPIs).

Спецификой современного жизненного состояния организаций является турбулентная среда с большим количеством перемен. Фактически в каждой отрасли происходят слияния и поглощения, реорганизации бизнесов и трансформации способов работы в связи с быстрым технологическим развитием. Изменения в организациях стали настолько регулярными, что компании оказываются в постоянном процессе изменений, наслаивающихся друг на друга во времени.

Опыт отечественных и зарубежных компаний свидетельствует о необходимости своевременного и эффективного осуществления организационных изменений не только в период экономического роста, но и с целью преодоления кризисных явлений. Основной целью организационных изменений является обеспечение дальнейшего развития предприятия.

Большой вклад в различные аспекты управления изменениями в организации был сделан в работах отечественных исследователей: Ю.А. Анискина, А.А. Гурьевских, В.И. Набокова, Е.А. Наумцева, Д.В. Николаева, А.К. Семенов, Н. В. Угрюмовой, И.В. Федорова и других.

Среди зарубежных авторов наиболее близкими к теме работы являются труды К. Левина, Р. Балока, Д. Баттена, Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена, М. Смита, М. Хаммера, Дж. Чампи и другие.

Изменения на промышленных предприятиях всегда направлены на совершенствование их производственного потенциала, улучшение условий труда, использования новейших технологий в производстве, поэтому можно сделать вывод, что организационные изменения тесно связаны с организационным развитием предприятия [6, с. 56].

А.К. Семенов, В.И. Набоков организационные изменения рассматривают как «формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды» [5, С. 45]. Изменения в организациях несут с собой изменения привычных и разделяемых работниками ценностей, норм и алгоритмов поведения, шаблонных способов принятия решений.

А.А. Гурьевских определяет организационные изменения как изменения в системе функционирования работников, подразделения или организации в целом, с целью организационного развития, совершенствования. Организационные изменения – неотъемлемая часть любой структуры в любой сфере, так как является двигателем к развитию, сохранению конкурентоспособности организации на рынке, удержанию спроса на продукцию [2, С. 52].

С нашей точки зрения, исследование организационных изменений на предприятиях по переработке мяса следует рассматривать в двух направлениях, а именно:

– адаптация (незначительные изменения) предприятия к внутренней и внешней среде функционирования. Это направление предусматривает исследование изменений, результаты которых проявляются в краткосрочном периоде;

– кардинальные изменения на предприятии. Данное направление предполагает исследование более глубоких изменений в организации. Их результаты проявляются в средне или долгосрочной перспективе.

Изменения на промышленных предприятиях всегда направлены на совершенствование их производственного потенциала, улучшение условий труда, использования новейших технологий в производстве, поэтому можно сделать вывод, что организационные изменения тесно связаны с организационным развитием предприятия.

М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что более 70% инициатив по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачно по причине недостаточной фокусировки их инициаторов на бизнес-процессах, игнорирования ценностей и убеждений сотрудников, неучета особенностей организационной культуры, неудачных попыток стимулирования изменений «на местах», слабой компетентности лидеров, высокого сопротивления работников, неточной оценки временного ресурса (раннего сворачивания процессов или затягивания) и т.п. [3, С. 56] Данные по успешно реализованным изменениям в организациях неоднородны. Это связано с проблемой измерений и стандартов. В качестве стандартов успеха разные исследователи рассматривают разные стандарты – рейтинги, стандарты управления проектами, операционную эффективность, потребительские опросы, управленческие модели в командах, финансовые показатели или стоимость акций на рынке. Кроме того, возникает проблема глубины исследований изменений разного типа. Например, внедрение менеджмента всеобъемлющего качества (TQM), реинжиниринг освещены обширно, а об изменениях организационной культуры опубликованы лишь отдельные работы.

М. Смит в своем исследовании рассматривает успешность различных типов изменений. Согласно автору, самыми успешно реализуемыми оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация, а самым

сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой.

Существуют различные виды организационных изменений, происходящих на предприятиях. Как отмечено в работе Ю.А. Анискина, во многих компаниях существуют специальные должности, связанные с управлением изменениями, на отечественных предприятиях – это большая редкость [1, С. 74]. В результате управлять изменениями приходится не узким специалистам, а тем менеджерам, перед которыми встает такая задача, что, несомненно, отражается на эффективности этого процесса. По нашему мнению, успешное управление изменениями на предприятиях по переработке мяса требует специальных знаний и особых компетенций, обучение этой практике оказывается очень полезным для руководителей.

Выделяют два подхода к управлению организационными изменениями: механистический (модели К. Левина, Р. Балока и Д. Баттена и др.) и органический (модели Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена, ADKAR и др.). Согласно первому, организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам; изменения планируются и проводятся «сверху»; сопротивление можно рассчитать и управлять им; тщательное планирование и система контроля рассматриваются как залог успеха изменений. При стабильном состоянии среды, наличии ресурсов и локальных изменениях этот подход является наилучшим.

Согласно второму, организация рассматривается как живой организм, открытая система, которая изменяется под влиянием внешней среды; сотрудникам необходимо понять и принять реальность и необходимость изменений; реакция на изменения во внешней среде – это привычный атрибут современной жизни; успешные нововведения основаны на понимании, принятии и участии сотрудников на организационном, групповом и индивидуальном уровнях.

На сегодняшний день часто встречаются такие организационные изменения, как изменение организационной структуры, реструктуризация;

слияния/ поглощения; реинжиниринг бизнес-процессов; разработка и внедрение IT-решений; разработка и внедрение сбалансированной системы ключевых показателей эффективности (KPI); изменение системы мотивации и стимулирования персонала, внедрение различных мотивационных программ; разработка и внедрение программ обучения и развития персонала; изменение работы с кадровым резервом; разработка и реализация широкомасштабных программ по формированию корпоративной культуры и пр.

Проведение организационных изменений на российских предприятиях по переработке мяса сталкивается с рядом проблем. По нашему мнению, основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные предприятия по переработке мяса: сопротивление внедрению изменений со стороны сотрудников; остановка изменений на одном из промежуточных этапов и потеря темпа; отсутствие единого видения результата преобразований, единой стратегии их реализации; неэффективное управление в период внедрения изменений; конфликты между сотрудниками; недостаточный уровень коммуникаций и координации между подразделениями; потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений и пр.

Зарубежный и отечественный опыт осуществления изменений на предприятиях по переработке мяса свидетельствует о том, что любое изменение следует начинать с диагностики ситуации. На этой стадии требуется определить, какое именно изменение необходимо и желательно в том или ином случае. В связи с этим действиям, осуществляемым на первоначальном этапе, принято уделять достаточное время и внимание.

При реализации любых изменений на предприятиях по переработке мяса, с нашей точки зрения, следует помнить, что любая система предприятия первоначально сопротивляется новшествам. При этом следует определить, где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением. В проведении такого анализа используется модель,

иллюстрирующая влияние согласия или, напротив, несогласия на успешность планового изменения.

В условиях современной экономики зарубежные партнеры активно используют это направления в менеджменте. Например, многие американские и европейские компании имеют специализированные кадры, которые непосредственно отвечают за успешность внедряемых изменений. Также существует множество локальных и международных профессиональных объединений и ассоциаций в этой области. Они содействуют повышению квалификации специалистов по управлению изменениями, а также занимаются продвижением и развитием этого направления по всему миру. Наиболее крупными компаниями, функционирующими в сфере разработки и реализации изменений, выступают:

– Association of Change Management Professionals (Ассоциация специалистов по управлению изменениями). Это одно из крупнейших международных объединений профессионалов в области управления изменениями. Все его члены проходят непрерывное обучение и образование, участвуют в тематических мероприятиях, получают профессиональную аккредитацию. Данная ассоциация предоставляет площадку для обмена экспертными знаниями и развития профессиональных сообществ.

– Change Management Learning Center (Prosci) (Учебный центр по управлению изменениями), который организует обучение и сертификацию по дисциплине управление изменениями, проводит вебинары, предоставляет доступ к множеству специализированных материалов. Центр проводит бенчмаркинг и ведет исследования.

– Association of Business Process Management Professionals (Ассоциация специалистов по управлению бизнес-процессами). Проводит обучение и сертификацию в области управления бизнес-процессами (по стандарту BPM СВOK – Business Process Management Body of Knowledge). Отделения

организованы и действуют в Америке и некоторых странах Европы [4, с. 150].

Сталкиваясь с необходимостью структурных и иных преобразований организации, руководители предприятий по переработке мяса нередко обращаются к опыту крупных западных корпораций [1, с. 183]. Однако, с нашей точки зрения, такой подход весьма сомнителен в силу большого различия в располагаемых ресурсах, а также особенностях ведения бизнеса в России.

Поэтому ведется целесообразным представить ряд рекомендаций для руководителей предприятий по переработке мяса с целью повышения эффективности осуществляемых организационных изменений:

- любые изменения должны преследовать цель и задачи, содержать механизмы их достижения;
- решение о внедрении изменений могут быть вызваны только объективной необходимостью. Результаты от проводимых изменений должны превышать потери при их внедрении;
- изменения должны быть обеспечены кадровыми, информационными, временными и другими ресурсами;
- цели внедряемых изменений должны быть понятны сотрудникам, которые в них задействованы;
- изменения должны содержать возможность для вариаций в рамках обозначенных цели и задач. Изменения должны содержать механизмы, позволяющие «перестраиваться», не ломая старого;
- изменения должны содержать ресурс поддержания функционирования организации в период перехода к предполагаемой модели.

Безусловно, предлагаемый перечень рекомендаций нельзя считать исчерпывающим, поскольку каждый конкретный случай требует индивидуального подхода.

Список литературы.

1. Анискин Ю.А. Инновационное развитие на основе организационного потенциала компании / Ю/А. Анискин // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №7. – С. 73-83
2. Гурьевских, А.А. Организационная культура, организационные изменения в машиностроительном производстве / А.А. Гурьевских // Наука и образование сегодня. – 2019. – № 7(42). – С. 51-53.
3. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики / Организационная психология. 2016. – Т. 6. – № 2. – С. 55–74.
4. Николаев Д.В. Концептуальные подходы к управлению и оценке эффективности процессов организационных изменений на предприятиях / Д.В. Николаев // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 191-198.
5. Семенов А.К., Набоков В.И. Организационное поведение: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2020. – 346 с.
6. Угрюмова, Н. В. Роль CRM в управлении процессом организационных изменений корпорации / Н.В. Угрюмова, А.А. Самарина, А.С. Шелковникова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 1(145). – С. 56-59.
7. Федоров, И.В. Принципы построения структур управления предприятия в условиях организационных изменений / И.В. Федоров, Н.В. Кузнецова // Современный менеджмент: теория и практика. – 2020. – С. 148-154.