

## ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

А.Б. Богословская

Кафедра инженерного бизнеса и управления предприятием  
Инженерный факультет  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 115419*

Рассмотрены вопросы проведения стратегических изменений в организации. Показаны возможные формы сопротивления стратегическим изменениям. Отмечается, что успех проведения изменений зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Уделено внимание проблеме возникновения конфликтов в процессе проведения изменений в организации

**Ключевые слова:** стратегические изменения, конфликт, инновационная стратегия.

Практическая реализация стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых любая, даже самая хорошо проработанная стратегия, может оказаться нереализованной.

Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Возникающее при этом сопротивление иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения. Для проведения изменений нужно сделать следующее: проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение, уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное или реальное), установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, как и носителями изменений, являются люди. Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не оказаться в новой, не совсем ясной для них ситуации, в которой им, возможно, придется многое делать не так, как они привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались раньше.

Отношение к изменениям может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов. Первый фактор — это принятие или непринятие изменений. Второй фактор — открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению. Открытая форма отношений имеет сторонников и противников. Скрытая форма отношений представлена пассивными сторонниками и «опасными элементами», которые не принимают изменения.

Руководство организации на основе полученной информации (беседы, интервью, анкетирование) должно выяснить, какой тип реакции вызовут изменения. Наиболее актуален такой прогноз для больших организаций и для тех организаций, в которых изменения не проводились длительный промежуток времени. В таких организациях сопротивление изменениям может быть довольно сильным и широко распространенным.

Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменений, привлечь к разработке программы изменения широкий круг сотрудников, провести большую разъяснительную работу, убедить в необходимости изменений для решения стоящих перед организацией задач.

Успех проведения изменений зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, они должны демонстрировать высокий уровень уверенности в правильности и необходимости выбранного курса и быть последовательными в реализации программы осуществления изменений.

Стиль проведения изменений также имеет большое значение. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Авторитарный стиль полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев успешным является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов и задач привлекаются многие члены организации.

При проведении изменений в организации возможно возникновение конфликтов. Для разрешения конфликтов менеджеры могут использовать различные стили руководства.

Важно учитывать то, какой характер носит конфликт. Любой конфликт включает в себя как негативное, так и позитивное начало. Если преобладает негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер и в этом случае применим любой метод, который может предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам (например, выводит людей из безразличного состояния, создает новые коммуникационные каналы или повышает уровень осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах), то важно использовать такой стиль, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов проведения изменения.

Проведение изменений должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации было не формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью.

Важной задачей, которую предстоит решать руководству организации на стадии реализации инновационной стратегии, будет формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала. Условием выполнения новой стратегии будет преданность членов организации тому делу, которое проводит организация, в данном случае осуществлению инновационной стратегии. Развить чувство преданности у членов организации достаточно сложно. На стадии проведения новой стратегии руководство будет делать все возможное для выработки у членов организации максимально устойчивого восприятия новой стратегии организации. Несомненно также, что успех реализации инновационной стратегии во многом зависит от того, насколько члены организации стремятся к достижению

наилучших результатов. Умение хорошо работать и желание работать лучше являются теми характеристиками людей, которые должны находиться в центре внимания руководства организации и должны быть предметом особого внимания на стадии реализации инновационной стратегии. Процесс мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с реализуемой инновационной стратегией. Высшее руководство организации должно привести деятельность функциональных подразделений организации в соответствие с задачами инновационной стратегии. Перед функциональными подразделениями, осуществляющими руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть поставлены новые задачи. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением инновационных изменений, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии и необходимости проведения для этого соответствующей подготовительной работы.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии реализации инновационной стратегии предполагает прежде всего эффективное распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и, следовательно, эффективного осуществления инновационной стратегии является их правильное распределение во времени. Внешняя среда динамична, а возможности, на которые ориентирована инновационная стратегия, не вечны. Отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому, что организация потерпит крах с реализацией инновационной стратегии, даже если эта стратегия была очень хорошо разработана. Для того чтобы избежать провала при реализации инновационной стратегии на стадии ее выполнения, руководство организации должно правильно распределить финансовые ресурсы организации таким образом, чтобы в нужный момент были в наличии необходимые денежные средства. Для этого руководство организации устанавливает стратегически ориентированное использование денежных средств, фиксирует цели, на которые могут осуществляться затраты. Анализируется потребность в денежных средствах отдельных подразделений организации для решения задач инновационной стратегии, определяются приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты расставляются таким образом, чтобы финансирование способствовало осуществлению инновационной стратегии.

На стадии выполнения новой стратегии важно осуществлять оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, делать все возможное для сохранения старых источников и получения новых, если это необходимо для реализации инновационной стратегии.

Основным инструментом, который используется для распределения ресурсов, является бюджет. Составление и исполнение бюджета касается не только статей денежных средств, но и запасов, капитальных вложений, продаж и других средств.

Ключевая роль в реализации инновационной стратегии принадлежит руководству организации. Реализация инновационной стратегии предполагает прове-

дение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на ее осуществление. Для этого руководство организации должно точно знать, куда должны привести инновационные изменения и уметь проводить эти изменения в нужном направлении. Руководство организации должно в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Реализация инновационной стратегии — это творческий процесс, и ключевая роль в нем принадлежит высшему руководству предприятия, которое знает, что и как менять, и может провести необходимые изменения, а также умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, чтобы они воспринимали новые идеи и своим трудом проводили их в жизнь.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2006.
- [2] *Богословская А.Б.* Управление знаниями как инновационная технология организации // Вестник РУДН. Серия «Инженерные исследования». — 2010. — № 4.

## **STRATEGIES CHANGE ASPECTS**

**A.B. Bogoslovskaya**

Department of Engineering Business and Enterprise Management  
Engineering Faculty  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Ordzhonikidze str., 3, Moscow, Russia, 115419*

The problems of the strategic changes in organizations are discussed. The possible variants of resistance to strategic changes are demonstrated. It is noted that the success of the changes depends on how the leadership will implement them. It is paid attention to the fact of the conflict emergence in the process of the changes in the organization.

**Key words:** strategic change, conflict, innovation strategy.