

Владимирский государственный университет

М. А. БАРИНОВ К. А. ВЛАСЕНКО

**ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИЗМЕНЕНИЙ**

Учебное пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

М. А. БАРИНОВ К. А. ВЛАСЕНКО

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-2067-2

© Баринов М. А.,
Власенко К. А., 2025

УДК 338.2
ББК 65.054

Рецензенты:

Доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры менеджмента,
директор Центра стратегического развития
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
(Владимирский филиал)
О. Л. Гойхер

Кандидат экономических наук
доцент кафедры бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Н. В. Абдуллаев

Баринов, М. А. Организация стратегических изменений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. А. Баринов, К. А. Власенко ; Владимир. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 335 с. – ISBN 978-5-9984-2067-2. – Электрон. дан. (5,60 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Включает в себя теоретические основы организационных изменений и практические задания по изученным темам.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 13. Ил. 133. Библиогр.: 19 назв.

ISBN 978-5-9984-2067-2

© Баринов М. А.,
Власенко К. А., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	5
Тема 2. ПОНЯТИЕ, ИСТОЧНИКИ И АКТУАЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	19
Тема 3. АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ К ПЕРЕМЕНАМ И ПОДДЕРЖКА ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ	34
Тема 4. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	52
Тема 5. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	72
Тема 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И ИХ ИССЛЕДОВАТЕЛИ	88
Тема 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	107
Тема 8. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	117
Тема 9. КРИЗИС КАК ПРЕДПОСЫЛКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	131
Тема 10. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	148
Тема 11. ТРЕХЭТАПНАЯ МОДЕЛЬ К. ЛЕВИНА ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	159
Тема 12. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ КОНСАЛТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	174
Тема 13. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ	191
Тема 14. ИНТЕРАКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ОБНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	202
Тема 15. РЕИНЖИНИРИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА.....	207
Тема 16. РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ФАЗА ОБНОВЛЕНИЯ В ПРЕОБРАЗОВАНИИ БИЗНЕСА	220
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	240
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	241
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	243
ПРИЛОЖЕНИЯ	244

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Организация стратегических изменений» – получение студентами теоретических знаний и необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации.

Задачи дисциплины:

- сформировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- помочь овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения, а также принципами и методами изменения организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала;
- получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В современное время приоритеты, интересы и ожидания играют довольно важную роль при осуществлении организационных изменений, так как именно данные факторы определяют направления и успешность проводимых изменений. Однако 70% проводимых изменений оказываются неудачными. Это связано с человеческим фактором, а не с ошибками при планировании и разработке стратегии. Также большое значение в провале оказывают сотрудники так как их сознание и видение компании изменить гораздо сложнее, чем технологию производства и организационную структуру. В данном реферате рассмотрим ключевые аспекты формирования организационных изменений с помощью таких ориентиров как приоритет, интерес и ожидание.

Организационные изменения представляют собой процесс, при котором организация функционирует и меняет свою форму, цели и задачи. Данный процесс приводит к довольно значимым преобразованиям в организации. Основной целью организационных изменений является повышение конкурентоспособности, производительности и в целом увеличение эффективности деятельности организации.

К основным примерам изменений можно отнести локальные, комплексные и системные. Локальные изменения происходят на уровне структуры подразделения, его руководства и состава. Комплексные включают в себя изменение системы стимулирования работников, либо же изменение технологии производства продукта. К системным изменениям можно отнести стратегические изменения, изменения системы управления организацией, изменение культуры организации.

Как правило изменение всегда является вынужденным фактором для того, чтобы активно конкурировать с другими предприятиями, необходимо адаптироваться к новым условиям. Факторы, которые неизбежно вынуждают организацию изменяться, можно разделить на внешние и внутренние. Внешние факторы включают в себя все сферы окружающей среды такие как потребители, конкуренты, экономические факторы. Внутренние факторы связаны с потребностями развития организации, изменениями во внутренней деятельности. Далее в табл.

1.1 представлены факторы, определяющие организационные изменения [1].

Целями данного преобразования будут являться:

- увеличение доли рынка;
- рост продаж;
- уникальное конкурентное преимущество; соответствие изменениям в спросе;
- позиционирование на рынке.

Табл. 1.1 - Факторы, определяющие организационные изменения

Факторы	Характеристика		
Внешние	Социально-экономические: Повышение инфляции, налогообложение, изменение законодательства и нормативно-правовых актов, повышение уровня безработицы	Рыночные: уменьшение емкости внутреннего рынка, усиление компаний-монополистов, нестабильность валютного рынка	Прочие: политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации
Внутренние	Управленческие: Высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, неэффективный финансовый менеджмент	Производственные: необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды	Рыночные: низкая конкурентоспособность, зависимость от ограниченного количества поставщиков

Таким образом, любые из вышеперечисленных факторов играют в основе кризисной ситуации любого предприятия.

Результатами улучшения технологии оказания услуг клиентам включают в себя: расширение объёма продаж, усиление репутации на рынке, повышение лояльности клиентов и создание нового продукта.

Организационные изменения всегда сопровождаются развитием. Организационным развитием является целенаправленный процесс изменений, включающий в себя знания и методы, основной целью кото-

рого является улучшение атмосферы в организации, повышение эффективности путем развития способности адаптации к внешней среде. Всего существует три стадии изменения: размораживание, изменение, замораживание.

Стадия размораживания является ознакомительной. Руководство сообщает персонал о проблеме и о предстоящих изменениях. Основной задачей данной стадии является то, что менеджеру необходимо убедить всех сотрудников о предстоящих изменениях. Также специально приглашенные аналитики проводят диагностику компании. Аналитики проводят анализ предоставленных данных, проводят опросы и общие собрания. Данная процедура позволит наиболее точно выявить проблемы и подсказать как взаимосвязаны действия сотрудников, менеджеров и возникающие проблемы.

В период стадии изменений сотрудники начинают пробовать новые способы поведения и осваивают новые профессиональные навыки. Данная стадия по-другому называется вмешательством, так как на практике применяются конкретные мероприятия, приводящие к уменьшению проблем. Процесс изменения состоит из нескольких этапов, например, формирование команды менеджеров, общее собрание, на котором выясняется концепция будущего, определяются конкретные мероприятия, которые помогут достичь поставленных целей.

Во время стадии замораживания сотрудники приобретают новые убеждения и ценности, за что организация вознаграждает их. Довольно важным является то, что необходимо закрепить новые модели поведения. Специалисты по организационному развитию обязаны предоставить информацию сотрудникам об их прогрессе. Менеджерам необходимо подчеркивать значимость улучшений в индивидуальной и групповой деятельности. Руководители верхнего уровня отмечают успех. На данной стадии изменения становятся частью организационной культуры, а инновации воспринимаются как стандартные процессы компании. Сотрудники также вовлекаются в корректировку действий, что помогает им закрепить новые модели поведения.

Перестройка организационно-функциональной структуры организации под изменения технологии необходима, чтобы быстро и эффективно реагировать на изменения внешней среды. Это позволяет организации минимизировать опасности со стороны внешней среды и максимизировать использование собственных возможностей.

Перестройка помогает:

1. Повысить результаты работы. Оптимизируются рабочие моменты, улучшается координация между подразделениями компании, сокращается время на воплощение планов и задач.

2. Улучшить продукцию или услуги. Нововведения помогают грамотно использовать ресурсы и сокращать число ошибок, что приводит к повышению качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг.

3. Укрепить корпоративную культуру и лояльность сотрудников. Трансформация помогает созданию гармоничной рабочей атмосферы, развитию командного духа.

4. Повысить конкурентоспособность. Благодаря перестройке предприятие легче адаптируется на рынке, что даёт шанс результативнее конкурировать с другими игроками.

5. Совершенствование корпоративной культуры. Это изменение направлено на достижение следующих целей:

6. Создание и поддержание имиджа организации. Хорошо развитая корпоративная культура помогает создавать положительный образ и привлекательность для внешней аудитории: будущих клиентов и сотрудников.

7. Вовлечение сотрудников. Важно, чтобы в жизни компании участвовал каждый сотрудник, потому что это повышает производительность труда и прибыль бизнеса.

8. Мотивация персонала. Сотрудников нужно вдохновлять на выполнение задач, достижение целей, предложение новых идей. Мотивацией может быть конкурентоспособная заработная плата или нематериальные инструменты, например возможности для карьерного роста и самореализации сотрудников.

9. Управление коллективом. Благодаря корпоративной культуре формируются нормы и правила управления командой, подразделениями и всей компанией, которые делают работу системной и упорядоченной.

10. Помощь в адаптации. Новым сотрудникам проще освоиться в коллективе, а новым клиентам — проникаться ценностями компании.

Далее разберем приоритеты организационных изменений.

Приоритеты в организационных изменениях представляют собой основные направления, на которые компания должна сосредоточить

свои усилия для достижения стратегических целей. В контексте организационных изменений приоритеты могут включать:

- Стратегическое планирование: Определение долгосрочных целей и задач компании.
- Ресурсное обеспечение: Выделение необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических) для реализации изменений.
- Управление рисками: Идентификация и минимизация потенциальных рисков, связанных с изменениями.

Чтобы не допустить крупных материальных затрат, в управлении изменениями используется система приоритетов. Все они показывают степень важности внедрения различных нововведений, а также определяют, насколько срочно их нужно разрабатывать. Приоритеты бывают такими:

- Низкие приоритеты: желательно, но не обязательно вносить такое изменение. Его можно отложить на потом.
- Обычные приоритеты: никакой срочности нет, но тем не менее забывать о них не стоит.
- Высокие приоритеты: в организации существует проблема, устранить которую поможет конкретное изменение.
- Наивысшие приоритеты: такие изменения необходимо внедрить как можно быстрее, поскольку они оказывают самое сильное воздействие на всю структуру предприятия.

Матрица приоритетов – инструмент, с помощью которого можно ранжировать необходимые данные по степени их важности. Матрица приоритетов представлена на рис. 1.1 и 1.2.

		<i>Возможное влияние на организацию</i>		
		<i>Сильное</i>	<i>Среднее</i>	<i>Слабое</i>
<i>Вероятность изменений</i>	<i>Высокая</i>	Высокий приоритет	Высокий приоритет	Средний приоритет
	<i>Средняя</i>	Высокий приоритет	Средний приоритет	Низкий приоритет
	<i>Низкая</i>	Средний приоритет	Низкий приоритет	Низкий приоритет

Рис. 1.1 – Матрица приоритетов

Существует три метода построения матрицы приоритетов в зависимости от способа определения критериев, по которым оценивается приоритетность данных:

1. Аналитический метод применяется при небольшом количестве критериев и экспертов;
2. Метод определения критериев используется при большом количестве критериев, экспертов и ранжируемых данных;
3. Матричный метод применяется при сильной взаимосвязи между элементами и необходимости определения элемента с наибольшим влиянием.

Дополнительно для планирования и управления изменениями используют метод Эйзенхауэра. Данный метод расстановки приоритетов позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что и в какой последовательности делать с остальными.



Рис. 1.2 – Метод Эйзенхауэра

В зависимости от масштаба изменения могут быть:

- крупными (например, использование на предприятии ERP-систем).
- средними (упрощение документооборота).
- мелкими (обучение сотрудников).
- незначительными (переезд).

Перед тем, как утверждать те или иные изменения, необходимо получить одобрение в соответствии с тремя показателями:

Финансирование: бизнес-процессы могут быть реализованы, поскольку компания не испытывает трудностей с выделением бюджета.

Технологии: изменения действительно нужны и реализовать их можно (нет негативных факторов).

Бизнес-одобрение: изменения одобрены руководством.

Для того, чтобы дать оценку и определить будут ли изменения иметь успех, необходимо воспользоваться формулой оценки Jacobs:

$$C = A * B * D$$

где:

C – это вероятность успеха;

A – неудовлетворенность текущей ситуацией;

B – поставленные цели и задачи;

D – шаги для их выполнения.

Формула демонстрирует: для того, чтобы успешно проводить перемены, важно (A) убедить людей в их необходимости, (B) четко и понятно объяснить, что предлагаемые перемены улучшат ситуацию, и (D) объяснить ваши цели и показать первые позитивные результаты перемен.

Стоит отметить, что существует еще формула перемен Ричарда Бекхарда.

$$D * V * F > R$$

Из формулы следует, что:

D — неудовлетворённость текущим положением.

V- будущее.

F – действия, проведённые для реализации нововведений.

R – Сопротивление вменяемым изменениям.

Главное утверждение формулы заключается в том, что для достижения изменений необходимо присутствие всех трех факторов. Если произведение этих трех факторов больше R, то изменения возможны. Теперь давайте рассмотрим интересы сторон, вовлеченных в организационные изменения.

Интересы тех, кого затрагивают изменения. При внедрении организационных изменений можно выделить следующие интересы: Повышение производительности: оптимизация рабочих моментов: Организационные изменения дают возможность пересмотреть и улучшить рабочие процессы, устранив лишние этапы и избыточные задачи. Это приводит к более эффективному использованию времени и ресурсов.

Оптимизированная координация между отделами компании: Четкая коммуникация между различными отделами компании упрощает быстрое решение проблем и реализацию проектов. Это достигается за счет внедрения новых средств коммуникации и проведения регулярных встреч. Далее рассмотрим интересы сторон при внедрение организационных изменений.

Интересы сторон при процессе организационных изменений могут быть разными и зависят от того, какую роль они играют в данном изменении. Основополагающую роль в организационных изменениях играет заинтересованная сторона. Заинтересованная сторона представляет собой группу людей внутри организации, которая имеет определенные требования к работе организации и ее результатам. Интересы данной стороны могут быть разнообразными и иногда противоречивыми, именно поэтому невозможно удовлетворить все запросы одновременно.

Обычно изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. Как уже говорило персонал может негативно относиться к предстоящим изменения, потому что опасается за свое будущее. Независимо от того, как люди относятся к идее перемен, сопротивление возникает в любом случае. Возникающий конфликт между интересами работодателя и работников является общей закономерностью при внедрении организационных инноваций. Хотя в долгосрочной перспективе проводимые изменения могут улучшить конкурентоспособность фирмы, работники сопротивляются изменениям, которые могут угрожать их благополучию в ближайшем будущем и не поддерживают планы по внедрению изменений отдавая предпочтение старым структурам. Признаки наличия сопротивления могут быть разными, к ним можно отнести:

1. Большое количество увольнений по собственному желанию;
2. Увеличение количества недовольных клиентов;
3. Частое возникновение конфликтных ситуаций между сотрудниками;
4. Повышение времени обслуживания клиента при снижении качества;
5. Количество претензий профсоюза.

Рассмотрим основные причины подобного поведения, которые представлены на рис. 1.3 [2].

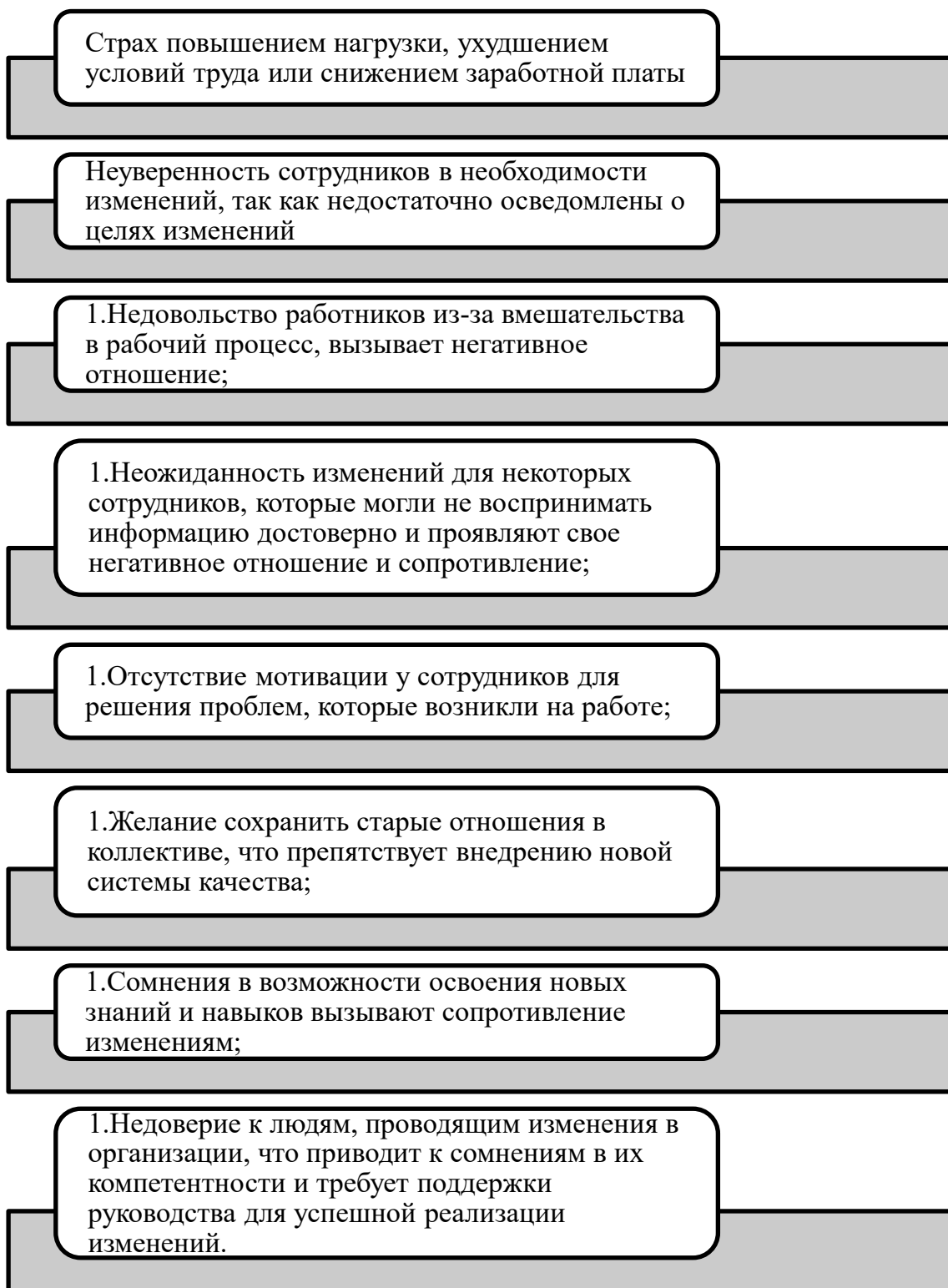


Рис. 1.3 – Основные причины сопротивления персонала

Преимущества или риски со стороны внешней среды и способность организации эффективно на них реагировать является основополагающим фактором успешной жизнедеятельности организации. Внешняя среда представляет собой совокупность внешних субъектов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на эффективную деятельность организации. Анализ внешней среды включает в себя определенные факторы, которые можно разделить на следующие три группы:

1. Факторы прямого воздействия (потребители, поставщики, конкуренты, законодательные и государственные органы власти);
2. Факторы косвенного воздействия (Экономические, политические, социально-культурные, правовые и экологические);
3. Международная среда (Особенности экономики, политики).

Для успешного взаимодействия с заинтересованной стороной необходимо распределить их по приоритетам и целям организации, а затем провести стратегию переговоров для их сближения. Классификация заинтересованных сторон представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4 – Классификация заинтересованных сторон современной организации

Основным отличием между факторами прямого и косвенного воздействия заключается в том, что факторы прямого воздействия оказывают влияние на операции конкретной организации в то время, как

факторы косвенного воздействия оказывают влияние на общую бизнес-среду и не прямо связаны с конкретной деятельностью организации, но все же оказывает на нее влияние опосредованно.

В табл. 1.2 представлены роли менеджера при организационных изменениях.

Табл. 1.2 - Роли менеджера при организационных изменениях

Роли менеджера по управлению изменениями	Действия и целесообразные результаты
Прогнозирование	Обзор новых возможностей, расширения существующих стратегий, выявление возможностей через общение
Создание	Подготовка предварительных моделей, рассмотрение концепций, идентификация возможностей со стороны подчиненных и экспертов отрасли
Тестирование	Исследование применения, оценка результатов
Оценка	Плюсы и минусы, затраты/выгоды
Селекция	Реализация наиболее перспективных вариантов

Умение эффективно управлять изменениями является основой. Часто менеджеры часто уделяют большое внимание выполнению отдельных улучшений и принятием субъективных решений. Основной задачей менеджеров является создание основы для систематической трансформации, которая соответствует целям организации. Руководителям по управлению изменениями необходимо распознать динамику изменений в организации и управлять общим процессом их внедрения. Они также должны обладать такими навыками как уверенность, рискованность, а также активная поддержка инноваций.

Ожидания в осуществлении организационных изменений

Организационные изменения могут вызывать у сотрудников различные ожидания. Ожидание представляет собой пребывание в каком-то состоянии с расчетом на наступление какого-либо события. Как правило ожидание в организации обычно носит негативную установку. Это связано с тем, что каждый сотрудник не хочет, чтобы организационные изменения негативно влияли на его карьеру. Ожидания могут

быть разными, сотрудники могут ожидать объяснения целей изменений. В данном случае руководителям необходимо довольно четко объяснить всем сотрудникам, что изменения неизбежны и необходимы для компании.

Организационное развитие представляет собой планирование, инициирование и осуществление изменений в социальных системах с широким количеством участников. Приверженцы эволюционной концепции считают, что для начала необходимо изменить взгляды, ценности и модели поведения членов системы, а затем саму систему.

Организационное развитие также является долгосрочным процессом изменений и развития организации и сотрудников, которая основана на обучении сотрудников через прямое воздействие и передачу опыта. Основной целью изменений является повышение производительности и качества работы, повышение конкурентоспособности и увеличение эффективности деятельности предприятия.

Соблюдение основных принципов управления изменениями способствует уверенности в положительном результате, которые выражается в повышении качества и совершенствовании деятельности. К основным принципам можно отнести:

- Точное определение целей изменений для того, чтобы ясно понимать, какие именно цели и задачи необходимо достигнуть;
- Четкое понимание текущего состояния дел, так как управление изменениями довольно тесно связано с изменениями в организации;
- Планирование изменений, так как без плана управление изменениями невозможно. Именно планирование позволяет определить преимущества, возможные трудности и альтернативы возможных изменений, а также выявить влияние персональных изменений на организационные изменения;
- Информирование персонал, так как недостаточное информирование может вызвать беспокойство среди сотрудников.

В целом управление изменениями можно объединить в три последовательные этапа, которые представлены нарис. 1.5.

Далее рассмотрим примеры организационных изменений. Повышение эффективности: цифровые технологии позволяют быстрее выполнять задачи, оптимизировать междисциплинарную координацию и повысить общую эффективность компании.

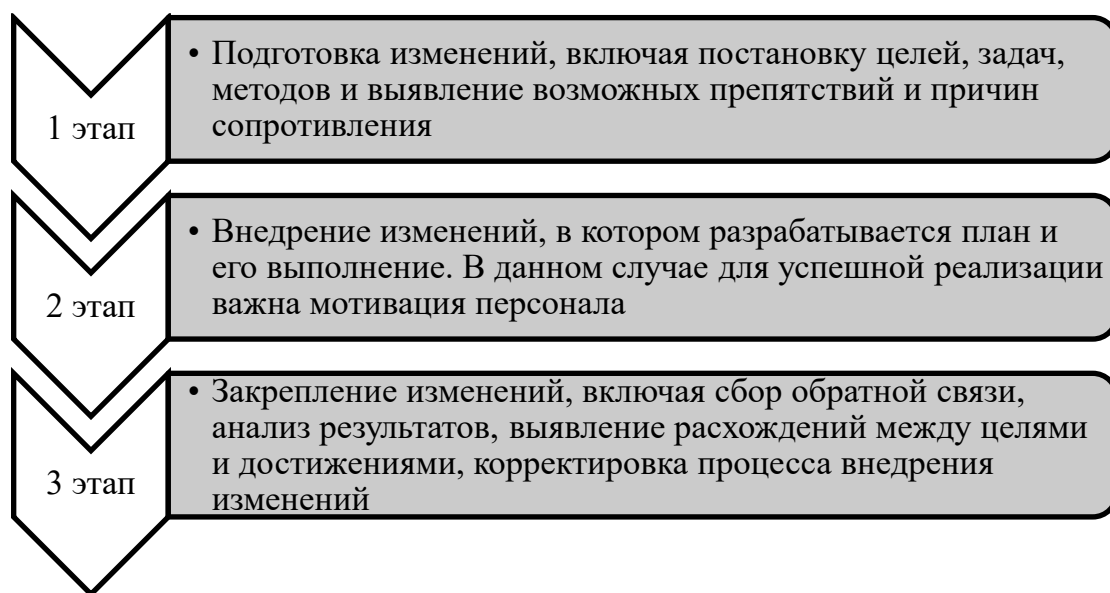


Рис. 1.5 – Этапы управления изменениями

Интересы сотрудников: освоение новых инструментов: Сотрудники заинтересованы в быстром и эффективном освоении новых цифровых инструментов, облегчающих их работу. Профессиональное развитие: цифровизация открывает возможности для профессионального роста и приобретения новых навыков. Ожидания: Доступность и удобство использования: новые системы должны быть интуитивно понятны и просты в использовании для пользователей. Помощь и обучение: предложение технической помощи и программ обучения для сотрудников. Обратная связь: Возможность вносить предложения и замечания по новым системам с целью их оптимизации.

Реорганизация компании. Оптимизация затрат: цель реструктуризации - сокращение затрат, оптимизация расходов и повышение эффективности компании. Повышение эффективности - включает в себя пересмотр организационной структуры, перераспределение обязанностей и оптимизацию координации между отделами. Интересы сотрудников. Сохранение рабочего места: сотрудники обеспокоены возможными увольнениями и изменениями в их трудовой деятельности.

Карьерный рост. Сотрудники заинтересованы в возможности карьерного роста и приобретения новых навыков в рамках реорганизации. Ожидания - сотрудники ожидают четкой и открытой информации о предстоящих изменениях, причинах реорганизации и ее последствиях. Поддержка при переходе. Психологическая и профессиональная поддержка на этапе трансформации, коучинг и обучение. Обратная

связь: Возможность высказать свои мнения и советы по поводу реорганизации, чтобы учесть их интересы и потребности. Приведенные выше примеры показывают, как различные приоритеты, интересы и ожидания могут быть учтены при реализации организационных изменений, способствуя успеху этой реализации и достижению желаемых результатов.

Успешное осуществление организационных изменений требует учета приоритетов, интересов и ожиданий всех заинтересованных сторон. Четкое определение приоритетов, учет интересов различных групп и управление ожиданиями позволяют минимизировать сопротивление изменениям и обеспечить их успешное внедрение. Компании, которые уделяют внимание этим аспектам, могут более эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и достигать своих стратегических целей.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что реализация организационных изменений требует внимательного и адекватного учета приоритетов, интересов и ожиданий всех заинтересованных сторон. Только учитывая их мнения и потребности, можно устранить проблемы и повысить эффективность деятельности организации. Построение стратегии изменений, которая будет соответствовать целям и задачам, является основополагающим фактором реализации организационных изменений.

Контрольные вопросы и задание

Задание.

Практическая работа «Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления» и пример ее выполнения представлена в прил. 1.

Вопросы:

1. Что из себя представляет процесс организационных изменений?
2. Какие причины изменений в организации можете перечислить?
3. Что из себя представляют этапы организационных изменений?

Тема 2. ПОНЯТИЕ, ИСТОЧНИКИ И АКТУАЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Развитие организаций происходит неравномерно и циклично, что связано со сложными взаимосвязями между стабильностью и изменчивостью. В условиях неопределенности и динамичности внешней среды многие организации адаптируют свою структуру и технологии, пересматривают маркетинговые стратегии и иницируют сложные процессы, влияющие как на предприятие в целом, так и на внутренние взаимодействия. Таким образом, основной целью выступает повышение эффективности функционирования, что достижимо при грамотной оптимизации использования имеющихся в распоряжении ресурсов и предполагает реализацию организационных изменений различного рода.

Обобщая вышесказанное, организационные изменения — это процесс, в ходе которого компании адаптируют свои структуры, процессы, культуры или стратегии для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Организационные изменения можно определить как любые модификации в структуре или функционировании организации. Как правило, изменения имеют некоторую направленность, а именно несут корректировки в отношении структуры предприятия, происходящих процессов, культурной трансформации, технологий и т.д. (рис. 2.1).

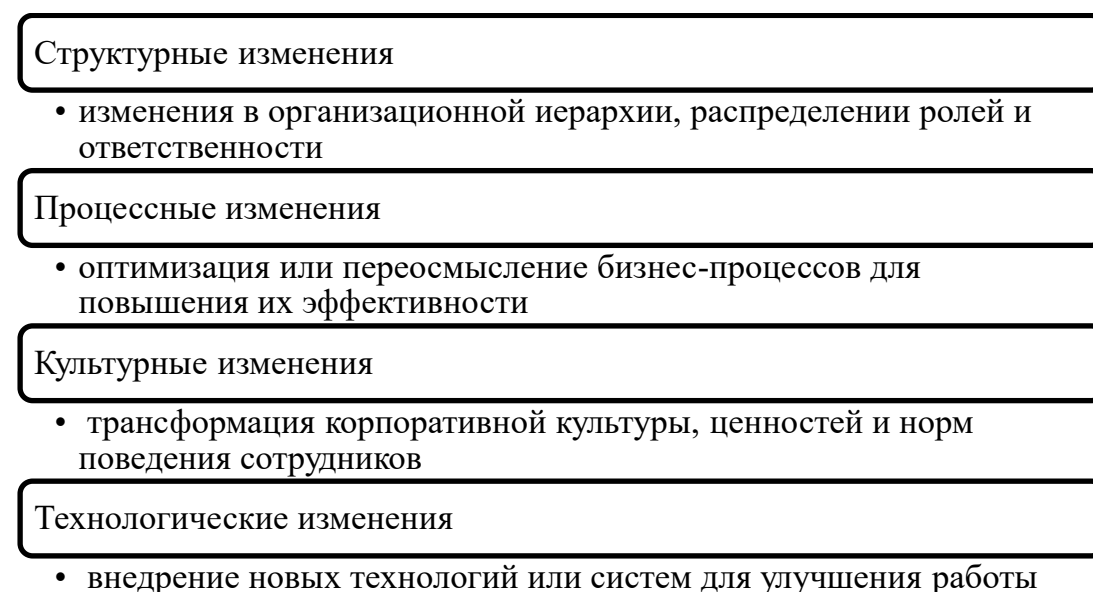


Рис. 2.1 – Классификация изменений по сфере их применения

Однако, важно отметить, что чаще всего внедрение в любые процессы каких-либо нововведений влечет за собой менее контролируемые изменения и в других аспектах.

Разобрав понятийный аппарат и различные сферы влияния организационных изменений, становится очевидным, что разные трансформации могут иметь отличную друг от друга природу. Причиной любых изменений в организациях являются постоянно и динамично изменяющиеся условия внешней и внутренней среды. Экономическая литература предлагает несколько подходов к разъяснению данного теоретического аспекта (рис. 2.2).

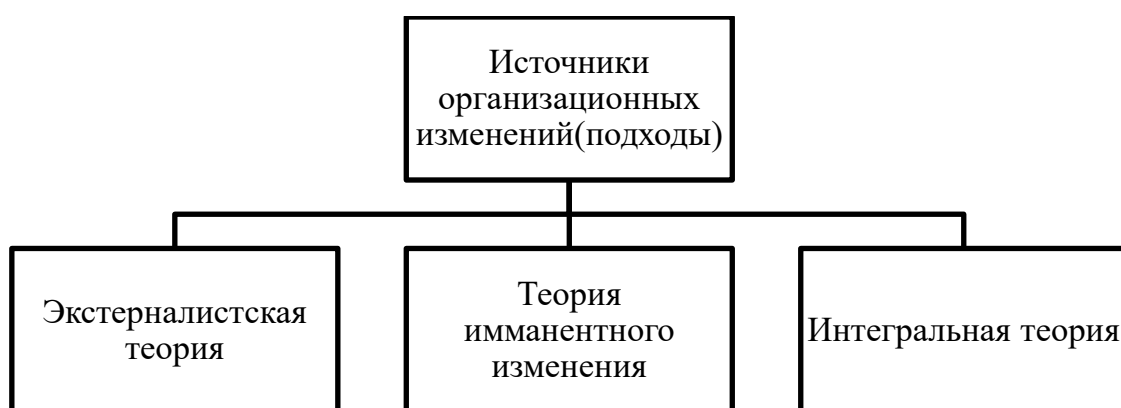


Рис. 2.2 – Подходы к определению источников организационных изменений

Экстерналистский подход предполагает, что любые изменения в организации вызваны исключительно внешними силами и давлением при полном отсутствии какой-либо инициативности со стороны самого предприятия относительно трансформации без надлежащего стимулирования. В данном случае организация воспринимается как нечто неспособное к самостоятельным модификациям и находящееся в неизменном состоянии покоя без постороннего воздействия. Эта теория имеет несколько ответвлений, а именно бихейвиористский подход, в основе которого лежит парадигма «стимул-реакция», и теория инвай-норментализма, которая, в свою очередь, объясняет любое изменение факторами, действующими вне организации. В своей сути они мало чем отличаются от экстерналистской, в связи с этим их дальнейшее разъяснение не является обязательным [3].

Далее следует рассмотреть теорию имманентного изменения. Согласно ей каждая организация имеет характерную черту или свойство

изменяемости, ввиду чего, причиной любых изменений является именно состояние внутренней среды. Важно отметить, что влияние внешних факторов не игнорируется, но воспринимается в ином свете – не как возможная причина изменений, а как сила, воздействующая уже на происходящий процесс, являющаяся причиной замедления, ускорения, остановки, корректировки или даже разрушения изменяющегося объекта.

Интегральная теория, в свою очередь, представляет источник изменений как синтез стимулов, происходящих как во внешней, так и во внутренней среде. Данный подход наиболее жизнеспособен ввиду того, что рассматривает все возможные аспекты существования необходимости проведения тех или иных изменений в организации, что также приводит к своевременному реагированию и улучшенной адаптации относительно вероятных сценариев при следовании другим подходам.

Основными факторами, определяющими необходимость проведения изменений современных предприятий, а именно темп и скорость перемен, являются:

- Конкуренция. В условиях высокой конкуренции компании должны постоянно адаптироваться к изменениям на рынке, чтобы оставаться конкурентоспособными.
- Технологический прогресс. Быстрые темпы технологических изменений требуют от организаций постоянного обновления своих процессов и систем.
- Глобализация. Расширение на международные рынки требует изменений в стратегиях и операционных моделях.
- Изменение потребительских предпочтений. Компании должны учитывать новые тренды и ожидания клиентов для поддержания их лояльности.

Рассмотренные ранее факторы подчеркивают важность внедрения организационных изменений. Тем не менее, крайне важно осознавать, какие именно изменения необходимы в конкретной ситуации. Благодаря правильно поставленным целям и верно выбранному виду изменений, организация способна как укреплять текущее состояние, так и успешно развиваться в конкурентных и неопределенных условиях.

Как правило, виды организационных изменений определяются их целями. Исходя из этого, цели планируемых преобразований должны рассматриваться вкупе с видами. Рассмотрим классификацию организационных изменений в зависимости от критериев распределения в табл. 2.1 [4].

Табл. 2.1 – Классификация видов организационных изменений

№	Критерии распределения	Виды организационных изменений	Примеры целей
1	По степени изменения	1. Репродуктивные (развивающие, преобразующие) 2. Трансформационные (радикальные изменения всех процессов, целостное преобразование)	1. Повышение эффективности бизнес-процессов за счет ликвидации задвоения функций в конкретной. 2. Повышение производительности труда за счет автоматизации всех бизнес-процессов.
2	По характеру направляющего импульса	1. Добровольные (сделанное по собственной инициативе) 2. Вынужденные (принудительные)	1. Внедрение новых инициатив по устойчивому развитию, чтобы улучшить имидж компании и сократить воздействие на окружающую среду. 2. Сокращение затрат и обеспечение выживаемости бизнеса за счет реорганизации.
3	Связь времени организационных изменений с изменениями внешней среды	1. Реактивные (высокая скорость преобразования) 2. Антисипативные (проактивные, превентивные)	1. Быстрая адаптация к новым законодательным нормам для избежания штрафов. 2. Разработка нового продукта для выхода на растущий рынок до появления сильных конкурентов.
4	Характер изменения	1. Инновационные (предполагают внедрение новшеств в стабильной среде) 2. Адаптационные (корректировка действующих моделей процессов под изменяющиеся факторы)	1. Внедрение новых технологий в производственный процесс. 2. Изменение бизнес-модели для соответствия новым потребительским предпочтениям.
5	Распределение (охват/область изменений)	1. Частичные 2. Целостные	1. Корректировка бизнес-процессов конкретного отдела в отрыве от остальной части компании.

Продолжение таблицы 2.1

			2. Трансформация организации, включая изменения в структуре, культуре и процессов для достижения новых стратегических целей.
6	Предмет изменений	1. Технологические 2. Структурные 3. Кадровые	1. Внедрение новой информационной системы для улучшения управления данными. 2. Создание новых подразделений для более эффективного управления проектами. 3. Повышение квалификации сотрудников через обучение и развитие.
7	Способ осуществления	1. Эволюционные 2. Революционные	1. Постепенное внедрение изменений в процессах, чтобы не нарушать текущую работу. 2. Осуществление перехода от традиционной розничной торговли к онлайн-продажам.
8	Непрерывность изменения	1. Непрерывные 2. Периодические (скачкообразные)	1. Постоянное улучшение процессов на основе обратной связи от клиентов и сотрудников. 2. Регулярное проведение анализа производительности и внедрение изменений на основе результатов.
9	Формы осуществления	1. Трансформация 2. Реструктуризация 3. Реорганизация	1. Изменение организационной структуры с переходом от функциональной к проектной модели управления. 2. Слияние с другой компании для оптимизации ресурсов и расширения рынка сбыта. 3. Перераспределение ролей и обязанностей внутри команды сотрудников.
10	Причины изменения	1. Кризисные 2. Упреждающие	1. Принятие мер по сокращению штата и оптимизации расходов в условиях экономического спада. 2. Внедрение программ по повышению безопасности труда

			для предотвращения несчастных случаев на производстве.
11	Результат внедрения	1. Прогрессивные 2. Регрессивные	1. Разработка стратегии по выходу на международные рынки для привлечения новых клиентов. 2. Возврат к более традиционным методам работы после неудачного внедрения инноваций, чтобы восстановить стабильность.

Как следует из таблицы 2.1, разнообразие целей влияет как на выбор, так и на направление организационных изменений, что отражается в предложенных видах. Вместе с тем, представленные варианты целей являются лишь примерами, хотя все они объединены общей концепцией достижения определенных результатов:

Оптимизация рабочих процессов, направленная на увеличение производительности, снижение затрат и повышение качества производимых товаров или предоставляемых услуг.

Своевременная реакция на внешние факторы, позволяющая адаптироваться к изменениям в рыночной среде, технологиях или правовом поле, поддерживая актуальность и конкурентоспособность организации.

Организация более комфортной рабочей среды для сотрудников приводит к повышению мотивации и снижению текучести кадров

Внедрение инновационных технологий и методов работы, приводящих к улучшению клиентского опыта и созданию новых продуктов

Создание корпоративной культуры, которая поддерживает новаторство, взаимодействие и прозрачность, а также способствует улучшению командной работы.

Увеличение финансовой стабильности за счет оптимизации расходов и роста доходов посредством внедрения новых бизнес-моделей или совершенствования уже действующих.

В широком смысле организационные изменения нужны для повышения эффективности и оптимизации каких-либо характеристик организации. Для успешного выполнения этих целей, в зависимости от текущих и прогнозируемых внешних и внутренних факторов, руководителями формируется стратегия реализации изменений.

Стратегия организационных изменений

Стратегия представляет собой долгосрочный план действий, направленный на достижение поставленных целей. В контексте организационных изменений стратегия предполагает постановку целей, реализация которых приведет к необходимым за определенный период времени. Более точное определение звучит следующим образом: «Комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов по системной перестройке организации с целью обеспечения её эффективного функционирования в текущих условиях».

Каждое изменение в организации требует разработки уникальной стратегии для его выполнения. Она создается с учетом субъективных и объективных факторов, воздействующих на организацию. Несмотря на уникальность стратегий разных организаций, существуют и общие черты, например глобальные цели или стиль управления, они позволяют выделить определенные типы стратегий организационных изменений. Типы делятся на образовательные, вовлекающие, поддерживающие, переговорческие, манипулятивные и принуждающие. Давайте рассмотрим каждый из них подробнее.

Образовательная стратегия ориентирована на обучение и информирование сотрудников о предстоящих изменениях, их причинах и последствиях. Основная цель заключается в развитии знаний и навыков, необходимых для успешной реализации изменений. Для этого проводятся тренинги и семинары, направленные на повышение уровня осведомлённости и готовности сотрудников к новым условиям работы.

Вовлекающая стратегия акцентирует внимание на активном участии сотрудников в процессе изменений. Она предусматривает создание платформ для обсуждения и обмена мнениями, что позволяет сотрудникам ощущать свою значимость и влиять на принятие решений. Использование рабочих групп и опросников для сбора обратной связи помогает увеличить мотивацию и снизить сопротивление изменениям.

Поддерживающая стратегия сосредотачивает усилия на предоставлении помощи сотрудникам в процессе адаптации к изменениям. В рамках нее внедряются такие практики, как коучинг, наставничество и психологическая поддержка. Основная задача этой стратегии — уменьшение стресса и тревоги, связанных с изменениями, и создание

позитивной рабочей среды. Сотрудники получают необходимые инструменты и поддержку для успешного преодоления переходного этапа.

Переговорческая стратегия применяется для достижения соглашения между разными заинтересованными сторонами в ходе изменений. Включает переговоры, компромиссы и поиск взаимовыгодных решений. Этот подход важен для разрешения конфликтов и создания атмосферы сотрудничества и доверия, что способствует более успешному внедрению изменений.

Манипулятивная стратегия использует методы скрытого воздействия или обмана для достижения целей изменений. В ход идут такие методы, как манипуляции эмоциями сотрудников или искажение информации. Несмотря на временную эффективность, такая стратегия часто ведет к недоверию, конфликтам и негативным последствиям в долгосрочном периоде. Главная цель здесь — достичь результата любыми средствами, даже если это негативно скажется на моральном духе коллектива.

Принуждающая стратегия базируется на применении силы или давления для достижения нужных результатов в процессе изменений. Она может включать угрозы, штрафы или иные способы принуждения в отношении сотрудников. Хотя этот метод иногда оказывается эффективным в краткосрочной перспективе, он зачастую порождает сопротивление и отрицательные эмоции среди работников. Основная цель — обеспечить быстрое выполнение изменений, однако такой подход может привести к увеличению текучести кадров и общему снижению удовлетворенности трудом. Существует и иная классификация стратегий организационных изменений. Рассмотрим типологизацию стратегий по степени вовлеченности персонала в их проведение (табл. 2.2).

Табл. 2.2 - Стратегии изменений по Торли и Уирдениусу

Стратегии изменений	Подход
Директивная стратегия	Нововведения проводятся в сжатые сроки руководителем, без привлечения членов коллектива. Члены коллектива соглашались со всеми факторами безоговорочно.

Стратегия, основанная на переговорах	Руководитель является инициатором нововведения, он проводит переговоры с персоналом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.
Нормативная стратегия	Руководитель привлекает членов организации, у каждого - своя роль и ответственность за достижение общих целей. Возможно привлечение сторонних экспертов.
Аналитическая стратегия	Основана на четком определении проблемы; сборе, изучении информации, использовании экспертов. Мнение сотрудников при этом особо не учитывается.
Стратегия, ориентированная на действие	Руководитель не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

Разобравшись с тем, какие разновидности стратегий организационных изменений существуют, можно переходить к следующему этапу – определению наиболее подходящей. В данном случае следует рассмотреть какие факторы оказывают влияние на конечный выбор стратегии.

В первую очередь, важно понимать какое время имеется в распоряжении на реализацию планируемого изменения. Логично, что чем его меньше, тем более жесткие методы необходимо использовать. Именно директивная стратегия будет являться лучшим выбором в этой ситуации. Однако, без соответствующих полномочий и возможностей руководства ее применение может быть осложнено.

Тут также важно учитывать доступность информации и осведомленность персонала. В случае если сотрудники обладают достаточным объемом исходных данных, необходимым для реализации планируемых изменений, следует использовать нормативную или аналитическую стратегию.

Стратегия, ориентированная на действия, будет уместна, когда сотрудниками организации являются высококвалифицированные специалисты. Востребованность и стоимость кадров напрямую влияет на то, насколько гибкими методами целесообразно пользоваться. Здесь также уместно было бы использовать и нормативную стратегию.

Немаловажно учитывать и ожидаемое сопротивление изменениям сотрудниками организации. Если предполагается снижение уровня сопротивляемости за счет вложения больших усилий и средств,

то стоит обратить внимание на стратегию переговоров. Однако, в случае ясности представления о безнадежности ее применения, следует использовать директивные методы.

В ситуации, когда большое влияние на изменения оказывает неопределенность внешней среды, стоит обратиться к стратегии, ориентированной на действия.

Это лишь немногие из возможных факторов, определяющих наиболее подходящую стратегию организационных изменений. Тем не менее, примеры позволяют расширить представление о каждой из них и могут помочь с выбором при возникновении нестандартных ситуаций.

Большинство организаций функционируют как открытые системы, где задача управленческого лидера заключается в утверждении и обеспечении реализации стратегии регулярных изменений, направленных на повышение эффективности работы всей организации.

Изменения чаще оказываются успешными, когда идеи об их реализации исходят от представителей организации, обладающих властью и авторитетом для их воплощения. Такой подход является самым прямым и эффективным путём для реализации изменений. Идеи, возникшие у рядовых сотрудников или менеджеров, напротив, редко достигают верхних эшелонов власти и реализуются.

Лидер обладает возможностями, которые помогают ему инициировать изменения. Во-первых, благодаря своему положению, он имеет доступ к информации, которая позволяет ему видеть перспективы развития компании и понимать текущие и будущие внешние условия, влияющие на её работу. Во-вторых, лидер может перенимать идеи ключевых специалистов внутри организации. В-третьих, он способен привлекать инновации извне и адаптировать их для повышения эффективности работы компании.

Кроме того, у лидера должны быть личностные качества, которые позволяют ему превращать новые идеи в реальные убеждения о важности их внедрения и пользе для организации. Без таких убеждений идея теряет свою продуктивность. Только лидер, хорошо понимающий возможности своей организации, может превратить абстрактные идеи в практические шаги.

Для реализации изменений лидер может действовать в двух направлениях: создавать условия, способствующие их принятию, и использовать свою власть, влияние и ресурсы для реструктуризации организации и разрешения возникающих конфликтов.

Важным аспектом в успешности внедрения изменений является согласие между лидером и сотрудниками относительно целей реформ. Лидер должен чётко определять цели изменений, выраженные в понятных терминах, формировать доверие к этим целям, вырабатывать общее видение и разрабатывать стратегии их реализации.

Рассмотрим роли, принимаемые лидером в процессе реализации изменений (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Роли лидера в процессе управления организационными изменениями

Оказывая оперативное определение целей, а также демонстрируя важность их выполнения, лидер выступает в роли катализатора перемен. В роли мотиватора лидер обеспечивает содействие и поддержку в запуске инициатив, привлекает сотрудников к процессу выполнения изменений, отмечает достижения. Как модератор он поднимает вопросы для обсуждения, собирает отзывы, сообщает о выгодах обучения, содействует достижению согласования и принятию значимых решений. Передавая права и обязанности, формируя рабочие группы, утверждая бюджеты проектов с учетом ограниченности средств, лидер берет на себя роль организатора ресурсов.

Таким образом, реализуя свои лидерские функции, лица, принимающие управленческие решения, создают благоприятную среду для внедрения изменений и преодоления возникающих проблем и барьеров в процессе их реализации.

Рассмотрим индивидуальные причины более детально.

Психологические факторы связаны с отрицательными подкреплениями, ломкой привычек и недостатком информации. Они включают нежелание работников брать на себя дополнительные обязанности, учиться новому, менять поведение и привычки, а также неуверенность в себе и страх перед неизвестным. Сюда же относится боязнь потери стабильности, непонимание необходимости изменений, ожидание неудач, ощущение беспомощности и нежелание рисковать.

К экономическим факторам относятся опасения работников по поводу возможных изменений в трудовых соглашениях, угрозы увольнения, снижения зарплаты и материального благополучия. Если работник не видит личной выгоды от изменений, он может сопротивляться им.

В социальные факторы входят угрозы потери должности, полномочий, уважения коллег и социального статуса, нарушение установившихся социальных связей и системы коммуникаций в организации.

Отношения с руководством включают недоверие к инициаторам изменений, неприятие используемых ими методов и несправедливого обращения, а также ощущение принуждения к изменениям.

Под социально-демографическими характеристиками подразумеваются возраст, пол, образование и квалификация, они влияют на восприятие изменений. Более возрастные работники негативно относятся к изменениям, а у недостаточно образованных может не быть понимания, зачем они нужны. Барьеры организационных изменений и методы преодоления сопротивления.

При внедрении изменений любая организация неизбежно столкнется с множеством барьеров, которые будут препятствовать преобразованиям. Причины, по которым возникает сопротивление организационным процессам, принято разделять на три группы – индивидуальные, групповые и организационные (рис. 2.4) [5].

Следующий комплекс причин - групповые.

К групповому мышлению относятся неформальные нормы и традиции, которые противоречат изменениям и могут приводить к конфликту целей группы и организации

Групповым взаимодействием называют страх перед распадом коллектива, потерей общения с товарищами и разрушением тесных взаимоотношений.

Авторитет - влияние уважаемых членов группы, превалирующее над желанием других принять изменения, вызывающее давление со стороны коллег.

Под потерей власти имеется в виду возможность утраты или снижения контроля за процессами, происходящими в организации, в результате проведенных изменений.



Рис. 2.4 – Причины сопротивления организационным изменениям

Следует также разобрать спектр организационных причин.

Организационная структура управления, включающая централизованное или децентрализованное управление, влияет на процесс изменений. Важны также размер компании, иерархия, контроль за изменениями и взаимодействие между подразделениями.

Организационные коммуникации - отсутствие эффективной координации и обмена информацией в процессе изменений ведет к недостаточному информированию сотрудников о сути и необходимости нововведений и способствует распространению слухов.

Организационная культура может препятствовать изменениям в организации из-за несоответствия новых инициатив существующим ценностям, нормам и традициям, негативного опыта прошлых нововведений, а также высокой степени бюрократии.

К неэффективному руководству относят отсутствие лидера, контролирующего процесс преобразований, неправильное распределение обязанностей, заговоры и разногласия на высшем уровне, недостаток поддержки реформ со стороны руководства, неясная стратегия развития компании, слабый авторитет инициатора перемен, скрытые противоречия в действиях менеджера при управлении изменениями.

Прерывистость и скачкообразность или же дискретность изменений может дестабилизировать организацию, если они затрагивают только отдельные аспекты ее работы, оставляя остальные процессы неизменными. Локальные улучшения могут привести к дисбалансу, особенно когда они повышают производительность и зарплаты на одних участках, демотивируя сотрудников других отделов, что усиливает сопротивление и подрывает исходную цель изменений.

В зависимости от того, удалось ли менеджменту предвидеть и предотвратить возможные барьеры и проблемы, которые влекут за собой изменения, опыт их внедрения может оказаться успешным или неудачным. Позитивный исход обуславливается использованием различных методов преодоления сопротивления (табл. 2.3).

Табл. 2.3 – Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Применение	Плюсы	Минусы
Информирование и общение	Когда нет доступа к достаточному объему информации и прослеживается неточность имеющейся	При успешном убеждении людей, с их стороны может быть оказана поддержка в процессе реализации изменений	Требуется много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменений не имеют полной	Люди, принимающие участие, будут испытывать	Может потребоваться много времени

	информации, необходимой для планирования, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	
Помощь и поддержка	Ситуации, в которых люди сопротивляются изменениям из-за страха сложностей в процессе адаптации к новым условиям	Мягкое принятие внедряемых изменений коллективом	Может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени, трудности в осуществлении
Переговоры и соглашения	В случае если при принятии изменений, затрагиваются интересы групп или конкретных сотрудников	Может являться сравнительно простым путем избежать сильного сопротивления	Чаще всего слишком дорогостоящий, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	При невозможности или неудачи применения других методов	Быстрое и недорогое решение проблем сопротивления	Есть вероятность возникновения ряда сопутствующих проблем и недовольства со стороны персонала, в случае обнаружения
Явное и неявное принуждение	В случае необходимости реализации изменений в сжатые сроки, а инициаторами являются лица, обладающие значительной властью	Быстрое преодоление любого сопротивления	Персонал может выказать недовольство, что вероятно снизит уровень доверия к руководству

Таким образом, применяя различные методы предотвращения сопротивления изменениям, достижение поставленных целей и реализация запланированной стратегии организационных изменений становится осуществимым.

Контрольные вопросы и задание

Задание.

Произвести мониторинг деятельности выбранной компании согласно примеру в прил. 2.

Вопросы:

1. Перечислите виды организационных изменений.
2. Какие подходы к определению источников организационных изменений вы знаете?
3. Какие есть методы преодоления сопротивления изменениям?

Тема 3. АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ К ПЕРЕМЕНАМ И ПОДДЕРЖКА ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

В современное время изменения стали неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Кризисные ситуации, конкуренция, изменения технологического процесса и другие факторы приводят компанию в нестабильное положение. Именно поэтому от успешной адаптации организации к переменам и дальнейшей поддержки процесса изменений зависит эффективность деятельности предприятия. В данном реферате рассмотрим адаптацию организации к переменам и поддержку процесса изменений.

Адаптация организации к переменам – это процесс изменения структуры, стратегии, процессов и культуры организации с целью успешной адаптации к изменяющимся внешним условиям и требованиям.

Для того, чтобы наиболее полно раскрыть данную тему рассмотрим определение адаптации и организации.

Адаптация представляет собой совокупность факторов, которые изменяются под воздействием внутренней и внешней среды». Внут-

ренняя адаптация происходит если изменения происходят во внутренних процессах организации, а внешняя – со стороны внешнего воздействия. Рассмотреть понятие «адаптации» можно следующим образом:

- Описание системы управления — значит пытаться подстроиться под существующие процедуры изменений в деятельности;
- Реформирования системы управления можно рассмотреть, как совокупность управленческой деятельности;
- Метод точной информации, который включает в себя повышение эффективности деятельности предприятия, а именно внедрение адаптивного подхода.

Таким образом, адаптация представляет собой совокупность факторов, которые изменяются при воздействии на него внешней среды организации. Данный процесс включает в себя изменение различных структур организации, целью которого считается повышение эффективной деятельности организации в кризисных и проблемных ситуациях.

Как уже говорилось ранее изменения в организации, и последующая адаптация к ним является основополагающим фактором развития и жизнедеятельности предприятия. К данному процессу можно отнести такие мероприятия как планирование, мотивация и контроль. Более детальное проведение комплексных мер включает в себя реструктуризацию стратегии, персонала, организационной структуры и т.д.

Организация – совокупность факторов, которые имеют свои особенности и способности к адаптации и самостоятельному формированию целей развития. Организация всегда стремится выжить и вырасти, что требует за собой изменения. Однако, любое изменение является управляемым. Так, управляя изменениями основной целью менеджмента становится повышение эффективности деятельности организации, повышение конкурентоспособности или же сохранение самой компании.

Необходимо отметить, что важным аспектом в адаптации является гибкость организационной структуры и ее процессов. Гибкость позволит компании довольно быстро реагировать на изменяющиеся условия и в последствии эффективно и своевременно принимать нужные меры. Также важным фактором является то, что в организации

должна быть развита культура изменений, которая включает в себя открытость сотрудников для нововведений, готовность к обучению и постоянному развитию.

К основным объектам организационных изменений и нововведений можно отнести [6]:

- Цели деятельности персонала и организации;
- Структура управления организацией;
- Технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- Состав персонала.

Для того, чтобы адаптация организации к переменам была успешной, необходимо обеспечить поддержку процесса на всех уровнях организационного характера. Немаловажным аспектом является поддержка руководства при процессе адаптации, которая создает условия для участия всех сотрудников в процессе изменений, обеспечивает всеми нужными ресурсами и проводит обучение при необходимости.



Рис. 3.1 – Модель взаимодействия организации с внешней средой

К основным закономерностям развития организации можно отнести:

- **Динамичность.** Любая успешная организация постоянно находится в динамике. Так как для того, чтобы успешно существовать, она постоянно должна развиваться;

- Каждая организация имеет потребность в росте, так как обратное приводит к застою;
- Кризис роста сопровождает каждую организацию, которая проходит различные стадии своего развития;
- Источником различных проблем в организации могут быть организационные патологии. К ним можно отнести конфликты, неуправляемость, разрыв между идеями и их реализацией и др.

Необходимо отметить, что каждое предприятие имеет две задачи: достижение стратегических целей и адаптация к изменениям во внешней среде. Именно поэтому организации важно постоянно развиваться и корректировать элементы своей структуры.

Таким образом, адаптация организации к переменам является важным процессом в жизнедеятельности каждого предприятия. От того насколько комфортно и успешно пройдет адаптация, зависит будущая эффективность деятельности организации. Немаловажную роль в адаптации также осуществляет руководство, которое координирует все процессы на предприятии.

Каждая адаптация организации к изменениям имеет свои предпосылки и причины, которые будут рассмотрены в данном пункте. Проведение анализа деятельности организации помогает определить возможности для развития и его соответствие сложившимся рыночным условиям. Существуют причины, по которым возникает необходимость изменений, к ним можно отнести: возникли или предвидятся большие проблемы, появляются возможности, которые могут осуществиться только при радикальных переменах, возникает необходимость срочно принимаемого решения.

Анализ предпосылок и признаков изменений организации представляет собой совокупность процессов, которые могут оказывать влияние на деятельность организации, а также оценку текущего состояния. Предпосылки изменений включают в себя совокупность внутренних и внешних факторов, к которым можно отнести конкуренцию, изменения в законодательстве и т.д. Признаки изменений включают в себя изменения в структуре, системе управления. Данный анализ позволит понять какие действия и стратегии необходимо принимать в кризисных ситуациях, также для повышения эффективности деятельности организации.

Далее рассмотрим ключевые факторы изменений в организации. Первым факторов, который влияет на внедрение изменений в организации – технологические инновации. Развитие технологий и цифровизация процессов неизбежно приводит к внедрению изменений, созданию новых систем и методов управления.

Вторым фактором является глобализация процессов. Так, расширение рынка и возможность доступа ко многим ресурсам требует от организации адаптации к новым быстроизменяющимся стандартам.

Постоянные изменения в законах и нормативно-правовых актах могут привести к значительным изменениям документации организации. В табл. 3.1 представлены основные предпосылки, источники и причины изменений организации.

Табл. 3.1 - Основные предпосылки, источники и причины изменений организации

Предпосылки изменений	Источники изменений	Причины изменений
1.Экономические (Региональная дифференциация); 2.Технологические (довольно быстрое распространение новых технологий); 3.Политико-правовые (Изменения в нормативно-правовых актах); 4.Социально-культурные (Демографические сдвиги); 5.Экологические (Изменение климатических условий)	1.Внутренние мотивы: - стремления и видение; - ориентация руководителя на успех и развитие; - кризисы, которые возникают в процессе роста; - Различные организационные патологии. 2.Внешние источники изменений: - давление со стороны конкурентов; - законодательство (государственная система управления); - новые технологии. 3.Социально-культурные изменения внешней или внутренней среды.	1.Увеличение кадрового состава организации; 2.Закономерности жизненного цикла технологий; 3.Уменьшение объема продаж; 4.Повышение стоимости и ограничение объема поставок; 5.Снижение активности организации; 6.Изменение общественных приоритетов, изменение отношения к экологической чистоте производства; 7.Повышение роли новых технологий в производстве.

Следующим фактором, влияющим на изменения в организации, являются изменяющиеся потребности и ожидания клиентов. Организа-

ция всегда должна быть готова к тому, что ее продукт может стать неактуальным или предпочтения потребителей могут измениться, необходимо быть готовым к изменениям для сохранения конкурентоспособности.

Такие демографические изменения как изменения в возрастной структуре, расширение диверсификации рабочей силы могут повлиять на организацию и также требуют быстрой адаптации к новым условиям.

Изменение культуры и климата в организации. Так, например, смена руководства, корпоративной культуры может привести к изменениям внутри организации и адаптации к новым условиям.

Экономические изменения также могут значительно повлиять на деятельность организации, пересмотреть стратегии и финансовый план для дальнейшей адаптации к новым условиям.

Таким образом, различные факторы вынуждают организацию внедрять новые изменения. К данным факторам можно отнести внутренние и внешние источники. Причины изменений в организации могут быть разные, обычно они взаимосвязаны с необходимой адаптацией к новым условиям, а также повышению эффективности деятельности предприятия.

Адаптация представляет собой процесс взаимодействия между сотрудником и предприятий, основной задачей которого является адаптация персонала к новым условиям. В данном пункте рассмотрим основные виды адаптации, которые представлены в табл. 3.2 [2].

Табл. 3.2 - Виды адаптации

Виды адаптации	
Первичная	Вторичная
Представляет собой процесс знакомства с организацией. Работник делает для себя выводы, подходит ли ему данная компания	Представляет собой смену должности, приспособление к новым обязанностям, решение задач для эффективной деятельности на новом месте

Таким образом, адаптационный процесс можно разделить на несколько стадий:

1. На первой стадии происходит общее знакомство с организацией, работник принимает решение о дальнейшем трудоустройстве;

2. На второй стадии работник приспосабливается к новым условиям труда;

3. На третьей стадии работник выполняет установленные задачи и успешно справляется с поставленными задачами.

Существуют следующие формы адаптации, представленные на рис. 3.2 [7].

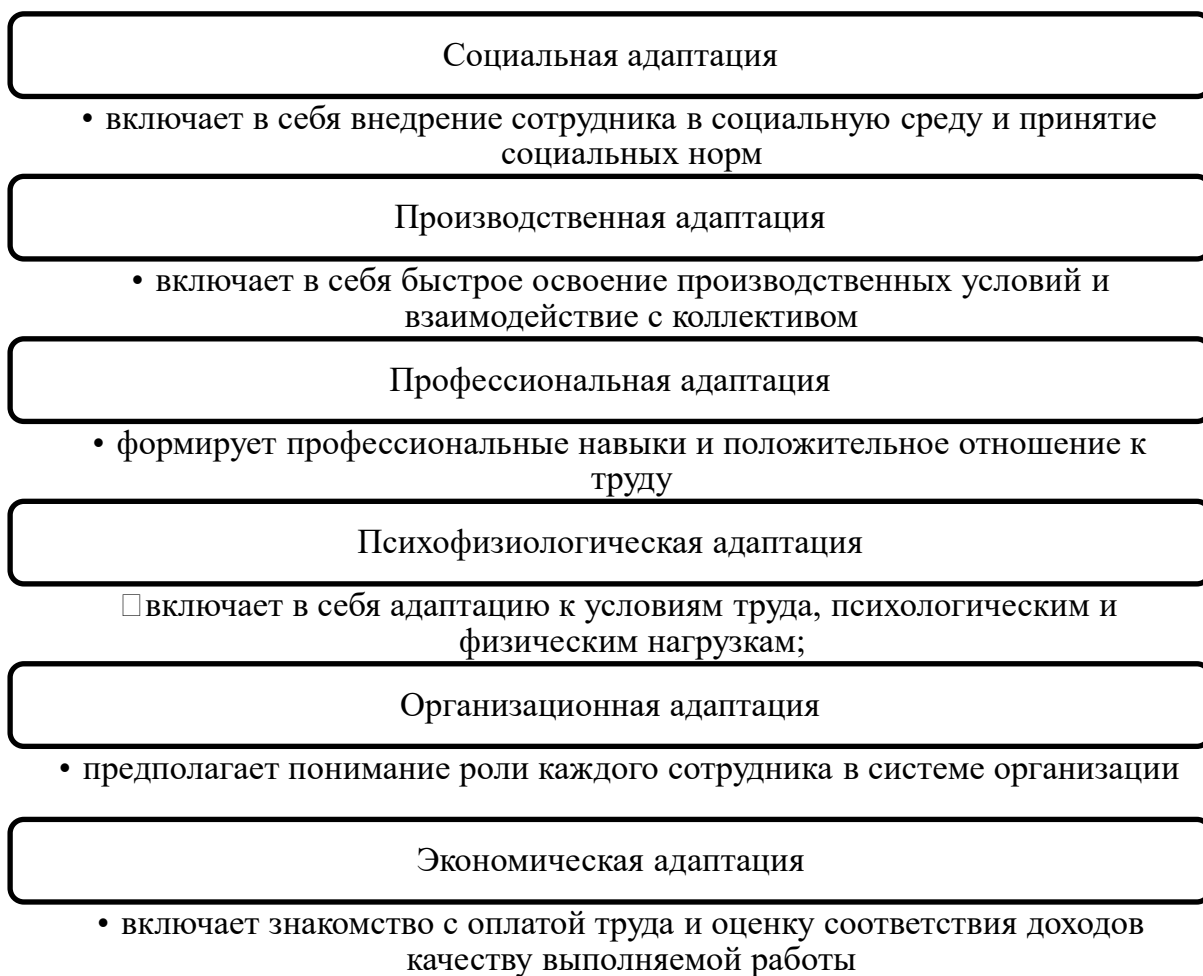


Рис. 3.2 – Формы адаптации

Оценка результатов адаптации персонала основывается на таких критериях как: эффективность работы, инициатива, дисциплинированность, способность к сотрудничеству. Успешная адаптация персонала чаще происходит в организациях с развитой корпоративной культурой. Хорошее отношение к новым сотрудникам, помощь в адаптации к новым условиям поможет быстрее привыкнуть к новым условиям, а в организации снизится текучесть кадров.

Основные этапы и методы адаптации организации к переменам.

Для того, чтобы адаптация прошла более эффективно, каждая организация разрабатывает примерный план действий, который позволит направлять реализованные действия. В данном пункте рассмотрим основные этапы адаптации организации к переменам:

1. Оценка текущей ситуации. На первом этапе необходимо проанализировать текущее состояние организации и текущие показатели деятельности, определить какие проблемные ситуации существуют.

2. Разработка плана изменений. На основе проведенного анализа необходимо разработать детальный план действий, в котором будут прописаны все конкретные шаги и сроки ее реализации.

3. Обучение сотрудников. Для того, чтобы адаптация прошла успешно необходимо обеспечить нужное обучение для всех сотрудников по новым процессам, технологиям и методам работы.

4. Внедрение изменений. После пройденного обучения сотрудников необходимо начать принимать первые шаги по реализации внедренных изменений до их полной реализации.

5. Мониторинг и оценка результатов. Довольно важно постоянно отслеживать и оценивать результаты и показатели после внедренных изменений для того, чтобы вовремя корректировать план действий при необходимости.

6. Адаптация к новой среде. Организация должна быть готова к тому, что процесс адаптации может занять долгое время и готовиться к работе в новых условиях.

При проведении адаптационных процессов возможно изменение сложившихся систем. При адаптационных процессах изменение сформированных систем может быть подвергнуто изменениям. Персонал при этом довольно часто испытывает дискомфорт при изменениях организации, что снижает производительность труда и снижает лояльность персонала по отношению к управленческим решениям менеджеров.

В данном пункте рассмотрим меры, которые помогут эффективно поддержать процесс изменений.

В организации очень важным является не просто работоспособность сотрудника, а эффективность его поведения. Под эффективностью понимается стремление сотрудника к выполнению своих обязанностей высокого качества, учитывая интересы коллектива и цели организации.

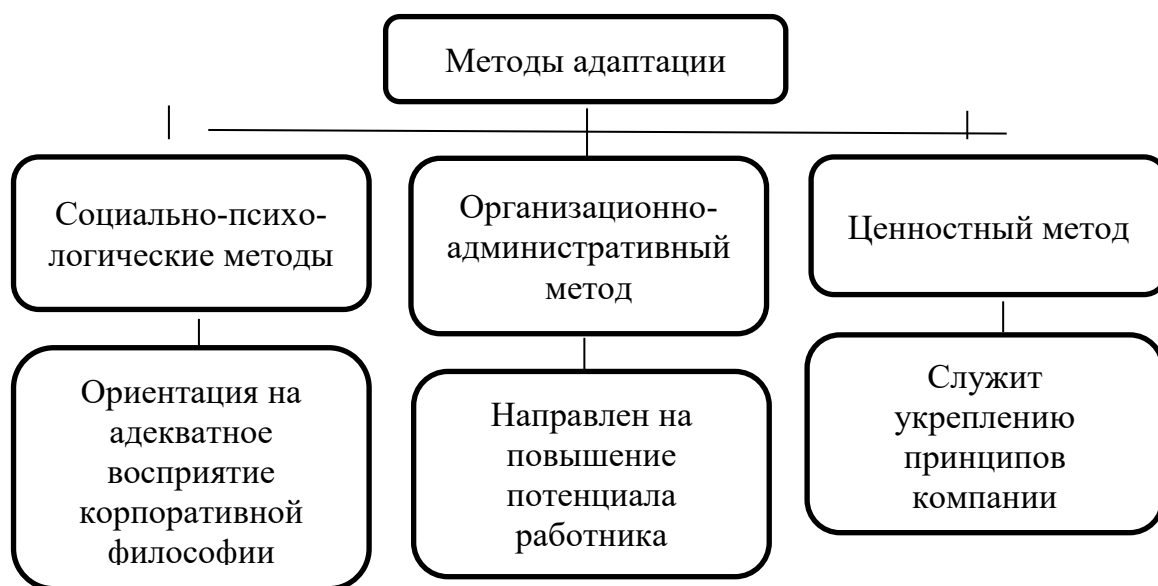


Рис. 3.3 – Методы адаптации персонала

Адаптация в организации представляет собой процесс адаптации сотрудника к организации, которая основана на плавном внедрении сотрудника во внутренние процессы работы. Данные процессы могут включать в себя такие факторы как: физиологические, психологические, профессиональные и др.

Наиболее эффективными являются изменения, которые направлены на определенную группу сотрудников, а не на каждого работника по отдельности, то есть акцент на группу. На рис. 2 представлены методы адаптации персонала [4].

Логическое обоснование необходимости изменений. Преобразования должны соответствовать объективным требованиям ситуации, а также определены в соответствии с целями и задачами организации.

Участие сотрудников в процессе преобразование является важным фактором изменений, так как способствует повышению заинтересованности участников в переменах. Необходимо отметить, что при повышении участия сотрудников в изменениях наблюдается тенденция снижения сопротивления.

Также довольно большое значение является вознаграждение сотрудников при их поддержке предстоящих изменений. Данные поощрения помогают работникам ощущать, что нововведения приносят организации большой прогресс, а сами вознаграждения могут быть как в экономическом плане, так и в психологическом.

Обеспечение безопасности имеет важный аспект при проведении преобразований. Для сотрудника важно понимать, что его права сохранятся, будет возможность для продвижения в карьере и т.д. Системы рассмотрения трудовых конфликтов помогают работникам ощущать уверенность в том, что их права находятся под строгой защитой.

Необходимо обеспечить грамотную коммуникацию между руководством и персоналом для того, чтобы сотрудники были предупреждены о планируемых или возможных преобразованиях так как это позволит им чувствовать себя в безопасности и поддерживать групповое сотрудничество.

Необходимое обеспечение доступности информации включает в себя то, что сотрудники предприятия заранее знают о различных факторах, определяющих потребность в изменениях. Вероятность принятия изменений существенно увеличивается тогда, когда сотрудники осознают потребность в переменах. На рис. 3.4 представлены основные цели адаптации сотрудников к нововведениям.

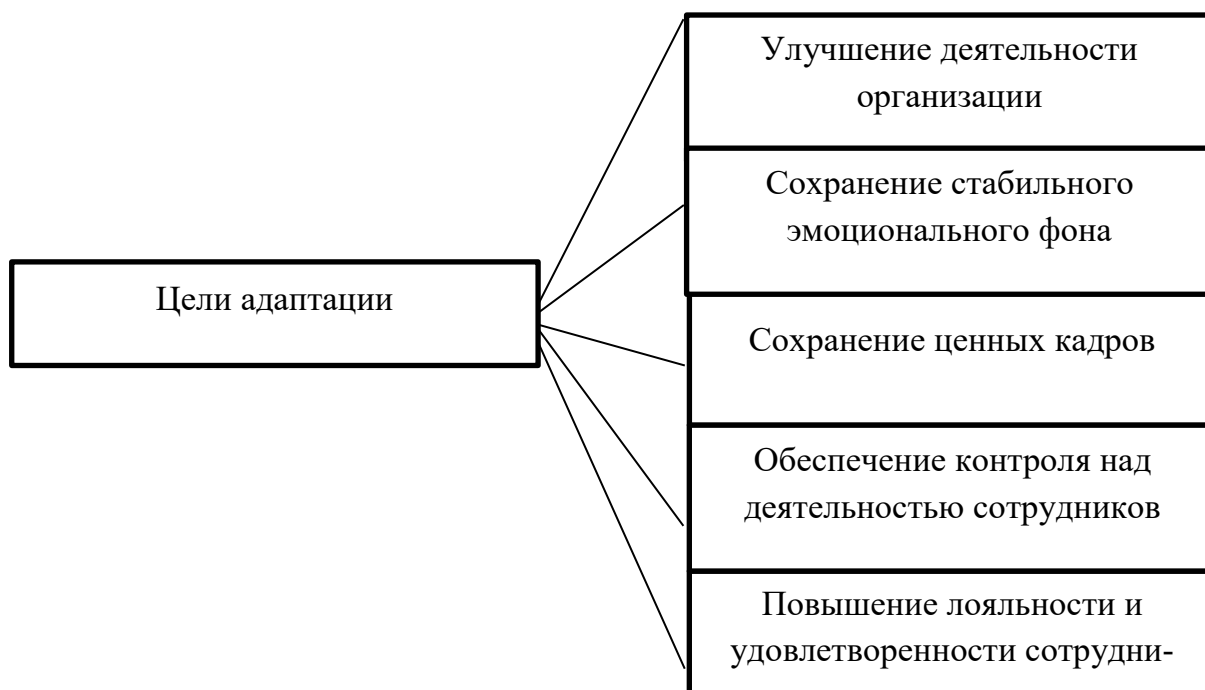


Рис. 3.4 – Цели адаптации сотрудников к нововведениям

Основной задачей менеджмента является оказание рабочему персоналу помощи в осознании необходимости организационных изменений, которые в свою очередь смогут обеспечить их участие в преобразованиях и получении определенных выгод. [8]

Цель адаптации сотрудников к нововведениям заключается в обеспечении успешной интеграции новых и измененных процессов, технологий или методов работы в организацию. Адаптация позволяет сотрудникам научиться эффективно использовать новые инструменты и ресурсы, а также адаптироваться к новым рабочим условиям и требованиям.

Кроме того, адаптация сотрудников к нововведениям способствует улучшению коммуникации и сотрудничества в коллективе, повышению гибкости в работе, а также повышению уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников.

Важно, чтобы процесс адаптации был организован систематически и структурировано, с учетом индивидуальных потребностей и специфики каждого сотрудника. Ключевыми элементами успешной адаптации являются обучение и тренинги, поддержка и коучинг со стороны руководителей и коллег, а также участие сотрудников в процессе принятия решений и учебном обмене опытом.

Таким образом, адаптация к переменам представляет собой совокупность процессов изменения структуры, процессов, культуры и поведения компании для успешного реагирования на внешние и внутренние вызовы с целью поддержания эффективности и конкурентоспособности.

Управление изменениями в организации является неотъемлемым процессом жизнедеятельности каждой организации. При его проведении необходимо уделять особое внимание взаимодействию сотрудников между собой и общей атмосфере в коллективе, корректировать и разрешать конфликтные ситуации, так как от благоприятной обстановке в коллективе зависит и эффективность самой адаптации.

В современное время каждая организация находится в зависимости от внешних факторов. Именно поэтому каждому предприятию важно адаптироваться к изменениям в микро и макросреде для лучшей конкурентоспособности на рынке. От качественного управления процессом изменений зависит эффективность адаптации предприятия к внешним условиям.

Изменения всегда являются риском, восприятие данного риска формирует отношение к переменам. Далее рассмотрим работу с людьми в процессе инноваций.

Исходным моментом для изменений является неудовлетворенность текущим состоянием дел. Необходимо осознать проблему и начать формулировку цели перемен. Начальной точкой для изменений является недовольство текущим положением дел. Довольно важным фактором является то, чтобы это недовольство, возникшее у небольшой группы людей, распространилось и у других, это приведет к коллективному пониманию проблемы.

Далее произвести сбор данных по проблеме, а также формирование коллективного желания перемен. Осознание неизбежности изменений должно сохраниться на протяжении всего процесса их реализации, иначе возникает риск, что проект останется незавершенным. Данное явление Курт Левин назвал «размораживание», подразумевая освобождение от устаревших стереотипов в работе и отношениях.

Иногда данное осознание может прийти с помощью внутренних и внешних обстоятельств, когда всем понятно, что старые мероприятия больше не эффективны. Так, создается группа из 25-35 человек с разных отделов организации. Далее группа делится на еще более мелкие по 6-7 человек для участия в совещаниях по разработке проекта, срок которого обычно составляет около 2-3 лет.

Необходимо отметить, что чем больше сотрудников будет привлечено, тем обширнее компания будет понимать текущее состояние дел и иметь представление в каком направлении двигаться.

Формирование команды, которая будет осуществлять изменения. После того, как проект будет разработан и определены его цели, движущие силы, необходимо создать команду, которая займется проведением изменений. Подробнее рассмотрим состав команды. Первым является руководитель, это лидер, который обладает смелостью, интуицией и умеет вдохновлять. В руководящую группу должны входить представители всех уровней организации. Представители высшего руководства, менеджеры проектных команд, молодые сотрудники, специалисты службы управления персоналом и ключевые сотрудники организации.

Затем сформированная команда проводит анализ по выбранным факторам влияния, оценивает текущее положение дел и разрабатывает процедуры с требованиями для функционирования организации.

Разработка программы действий. Необходимо определить степень риска разработанных мероприятий и на их основе осуществлять дальнейшие шаги. Анализ рисков позволяет расставить приоритеты и запланировать действия. Итак, процесс разработки программы состоит из следующих действий, представленный на рис. 3.5 [9].

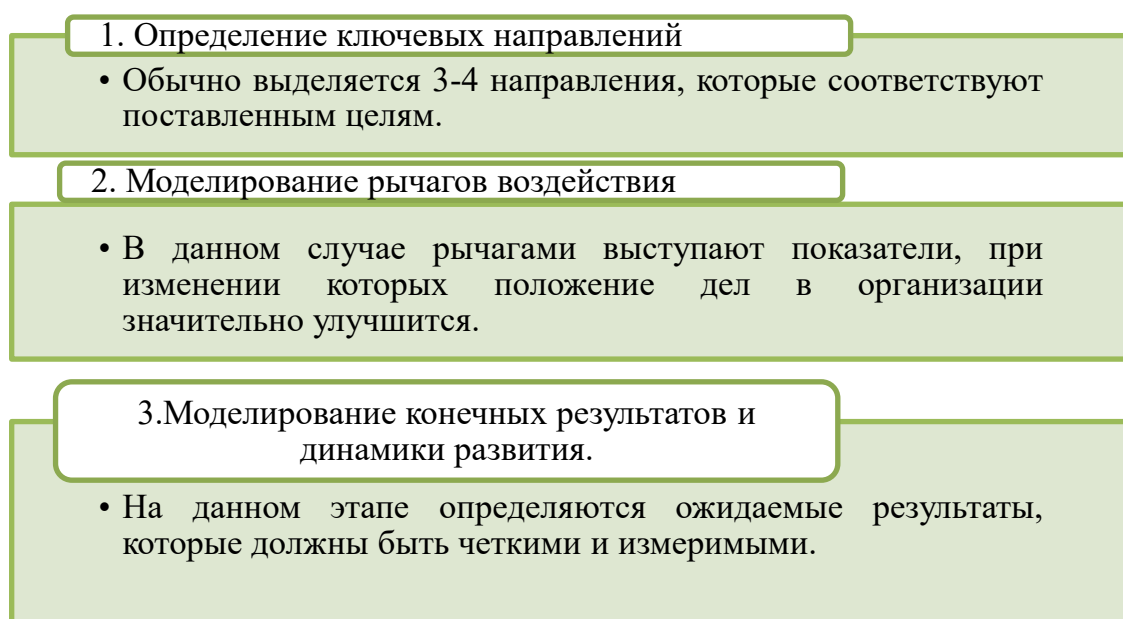


Рис. 3.5 – Процесс разработки программы

Коммуникация с персоналом является неотъемлемой частью процесса изменений в организации. Изменения должны нести в себе ясность, персонал должен понять, что перемены просто необходимы организации и никакого вреда для них не несут. Также на данном этапе готовятся все документы об изменениях, целях этих изменений и стратегии изменений. Руководители в первую очередь должны ознакомиться с данными документами, после чего проводится собрание, на котором желательно чтобы 6-10% сотрудников были положительно настроены на предстоящие изменения.

Управление направлениями изменений. По каждому направлению необходимо замотивировать тех сотрудников, которые остались недовольны предлагаемыми мероприятиями. После предыдущего этапа из-

менений обычно 25% - поддерживают перемены, 25% - оказывают сопротивление по различным причинам, а оставшиеся 50% - занимают нейтральную позицию. В каждую команду, которая была сформирована для конкретного направления изменений, должны войти: менеджер, который координирует действия команды, эксперт в соответствующей области, несколько линейных менеджеров, которые будут обеспечивать необходимые ресурсы и поддержку, а также заинтересованные молодые сотрудники.

Закрепление изменений в организационной культуре. Так, если изменения достигли результатов, необходимо поделиться ими со всеми сотрудниками. Когда в организации усиливается поддержка перемен, силы, которые противостоят им, возрастают пропорционально. Любая система стремится к стабильности, и со временем сила инерции увеличивается. Отказ от устоявшихся процедур требует все большего времени. Поддержку сил, которые выступают за изменения, можно укрепить через открытый диалог.

Таким образом, были описаны этапы проведения изменений в организации, которые способствуют вовлечению сотрудников в процесс преобразований, снижают сопротивление и делают изменения необратимыми. Эффективность деятельности организации зависит от того, насколько все процессы, которые касаются управления персоналом, согласованы со стратегическими целями организации и целями сотрудников, а также от умения менеджмента успешно взаимодействовать между собой.

Лидерство представляет собой способность вести за собой людей для достижения определенной цели. В процессе изменений в организации лидер играет довольно важную роль так как влияет на атмосферу в коллективе. В то время как управления стратегическими изменениями предполагает движение процесса извне внутрь организации, а функция лидера действует изнутри наружу и тесно взаимосвязана с умением решать возникающие проблемы во время реализации данных изменений.

Лидерство в процессе изменений подразумевает активное участие сотрудников и поддержку их инициатив. Развитие компании требует баланс между стабильностью и изменениями, которые могут казаться противоречивыми. Однако менеджеру следует понимать, что

стабильность и изменения – это не взаимоисключающие явления, требующие разрешения конфликта, а полярность, которой необходимо грамотно управлять. Стабильность обеспечивает надежность и эффективность текущих процессов, в то время как изменения помогают достичь новых конкурентных преимуществ.

Необходимо сохранять устойчивость тех элементов организации, которые обеспечивают конкурентные преимущества, одновременно поощряя инновации, помогающие преодолеть разрыв между текущим положением бизнеса и желаемыми целями. Осознавая баланс между стабильностью и стратегическими изменениями, перед лидерами предоставляется возможность процесс преобразований таким образом, чтобы он был понятен и привлекателен для всех участников.

Таким образом, основную роль лидера в процессе стратегических изменений в организации является тот лидер, который собственным примером демонстрирует готовность и желание меняться.

В данных условиях основная задача лидера состоит не только в том, чтобы организовать достижение конкретных целей, но и в создании творческой среды, которая мотивирует и объединяет коллектив, формируя будущее. В данной ситуации лидер осуществляет конкретные действия, которые представлены на рис. 3.6 [6].

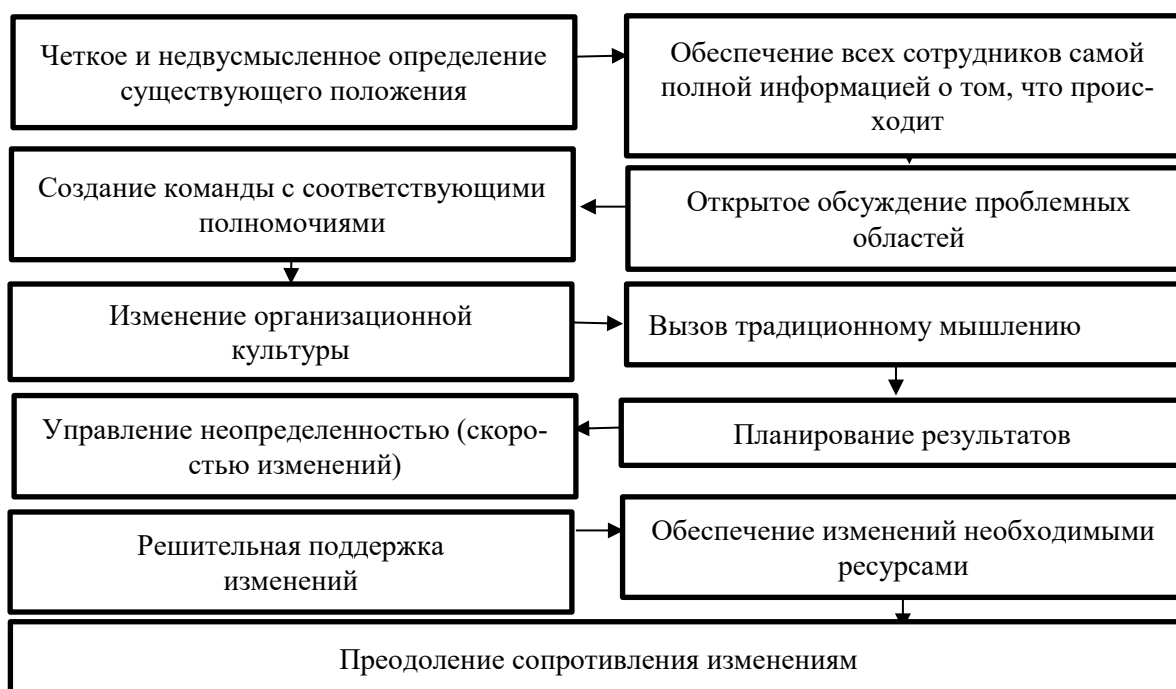


Рис. 3.6 – Последовательность действий лидера при стратегических изменениях в организации

Далее более подробно рассмотрим последовательность каждого действия, представленного нарис..

1. Четкая и однозначная оценка текущего состояния. Лидер обычно является первым, кто сталкивается с проблемами, возникающими во внешней среде, поэтому его задачей становится объяснение сотрудникам реального положения дел на рынке: какие вызовы стоят перед компанией, почему они возникли, какие риски и возможности несет отказ от изменений. Четкое и недвусмысленное определение существующего положения;

2. Обеспечение всех сотрудников максимально полной информацией. Это означает, что сотрудники должны быть осведомлены не только о текущем положении вещей, но и регулярно получать информацию о состоянии внешней среды и ходе изменений в организации;

3. Открытая дискуссия по проблемам. Лидеру необходимо инициировать обсуждения существующих в организации трудностей на всех уровнях – начиная от небольших отделов и заканчивая совещаниями высшего руководства;

4. Формирование специализированной команды. Для этого есть две причины. Во-первых, у сотрудников уже есть свои основные обязанности, которые они выполняют качественно и в срок. Реализация масштабных изменений требует значительных усилий и времени;

5. Трансформация корпоративной культуры. Глубинные изменения связаны либо с изменением стратегии, либо с пересмотром организационной культуры, а зачастую требуется изменить оба аспекта. Поскольку лидер определяет культуру организации, ее трансформация становится одной из его главных задач;

6. Выход за рамки традиционного мышления. Поскольку привычный способ мышления организации является частью ее корпоративной культуры, ответственность за которую несет лидер, изменение этого подхода становится одной из его основных задач;

7. Планирование результатов. Здесь речь идет не о классическом планировании с жесткими сроками и конкретными количественными показателями, а скорее о постановке определенных ориентиров, достижение которых свидетельствует о том, что изменения движутся в верном направлении;

8. Управление неопределенностью. Конкретный результат глубинных изменений часто остается неясным. Из-за этого стратегические

преобразования неизбежно порождают определенную неопределенность в организации. Если она достигнет критического уровня, сотрудники начнут ощущать угрозу своему положению и станут сопротивляться изменениям. Поскольку величина неопределенности напрямую связана со скоростью изменений, лидер обязан тщательно отслеживать сопротивление и замедлять темп преобразований, если оно значительно возрастает;

9. Непоколебимая поддержка изменений. Процесс внедрения стратегических изменений сложен и сопряжен с ошибками, потерей достигнутых позиций, конфликтами, сопротивлением сотрудников и другими трудностями. Данные сложности особенно касаются команды, ответственной за проведение изменений. Может возникнуть ощущение, что причиной неудач стала сама команда. Но даже если это действительно так, лидеру важно оказывать команде решительную поддержку, предоставляя ей возможность самостоятельно исправлять ошибки.

10. Обеспечение изменений ресурсами. Природа глубинных изменений не позволяет точно прогнозировать объем необходимых ресурсов. Поэтому лидер должен заранее создать резерв ресурсов, которые можно будет задействовать для поддержки изменений в случае необходимости.

11. Преодоление сопротивления изменениям. Любые изменения в организации, а особенно стратегические, неизменно вызывают сопротивление среди части сотрудников. Иногда это сопротивление может охватить значительную долю коллектива.

Управление изменениями в организации представляет собой систематизированный процесс, который направлен на внедрение и интеграцию новых методов, технологий, стратегий и практик в существующую систему работы.

Так, необходимо собрать обратную связь от сотрудников, проанализировать полученные результаты, определить расхождения между плановыми показателями и фактическими, а также внести необходимые корректировки в порядок реализации изменений.

Таким образом, одним из важных факторов в управлении изменениями является признание достигнутых результатов и успехов со-

трудников, групповых достижений в повышении эффективности деятельности позволит закрепить достигнутые изменения. Далее рассмотрим методы поддержки процесса изменений.

Для успешной адаптации организации к переменам довольно важно использовать различные методы поддержки процесса изменений. Первым методом является коммуникация. Открытая и честная коммуникация между руководством и сотрудниками является ключевым фактором успешного внедрения изменений. Сотрудники должны понимать причины изменений, их цели и ожидаемые результаты.

Вторым методом является обучение и развитие. Обеспечение необходимого уровня знаний и навыков у сотрудников – важная составляющая успешной адаптации. Проведение тренингов, семинаров и курсов поможет сотрудникам освоить новые технологии и подходы к работе.

Мотивация сотрудников играет важную роль в процессе изменений. Руководство должно создать условия, при которых сотрудники будут заинтересованы в успехе нововведений. Это может включать материальные стимулы, нематериальные поощрения и создание благоприятной рабочей атмосферы.

Для успешного проведения изменений необходимо успешное лидерство. Лидеры не только проявляют инициативу самого процесса, но и активно участвуют в его реализации, тем самым показывая пример и оказывая поддержку своим подчиненным.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что в современном быстроменяющемся мире адаптация организации к переменам играет довольно важную роль в ее выживании и развитии. Организации, которые способны успешно адаптироваться к новым условиям, в итоге оказываются более конкурентоспособными и успешными. Поддержка процесса изменений в организации является не менее важным аспектом успешной адаптации.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные предпосылки изменений в организации.
2. Какие методы адаптации персонала вы знаете?
3. Опишите последовательность действий лидера при стратегических изменениях в организации.

Тема 4. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Согласно общепринятым представлениям, организация – это структурное объединение людей, занятых общим делом и имеющих единую цель, которые действуют согласно определенному плану в рамках установленных правил и процедур.

Одним из важнейших условий признания элемента организацией является сознательное координирование деятельности объединения, которое имеет определенные границы и действует на относительно постоянной основе.

Такая дефиниция, как «организация» имеет большое множество производных (см. рис. 4.1) [4]

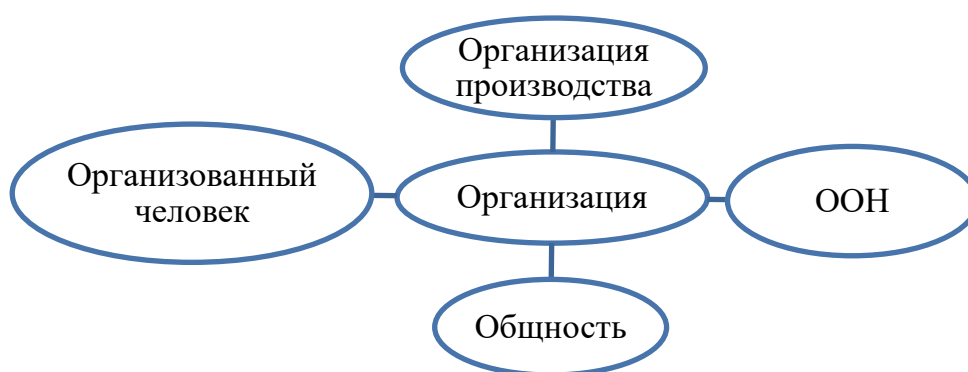


Рис. 4.1 – Производные «организации»

Так, организация рассматривается как процесс и как явление (см. рис. 4.2)

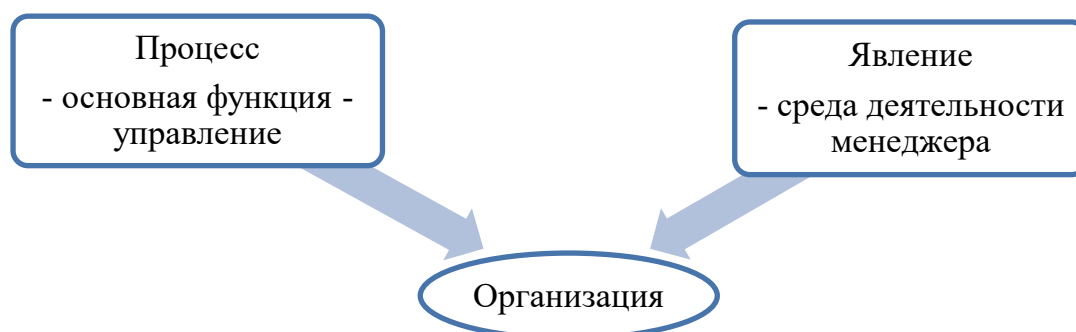


Рис. 4.2 – Организация как процесс и как явление

Рассмотрим наиболее подробно разграничивающие характеристики (см. рис. 4.3).

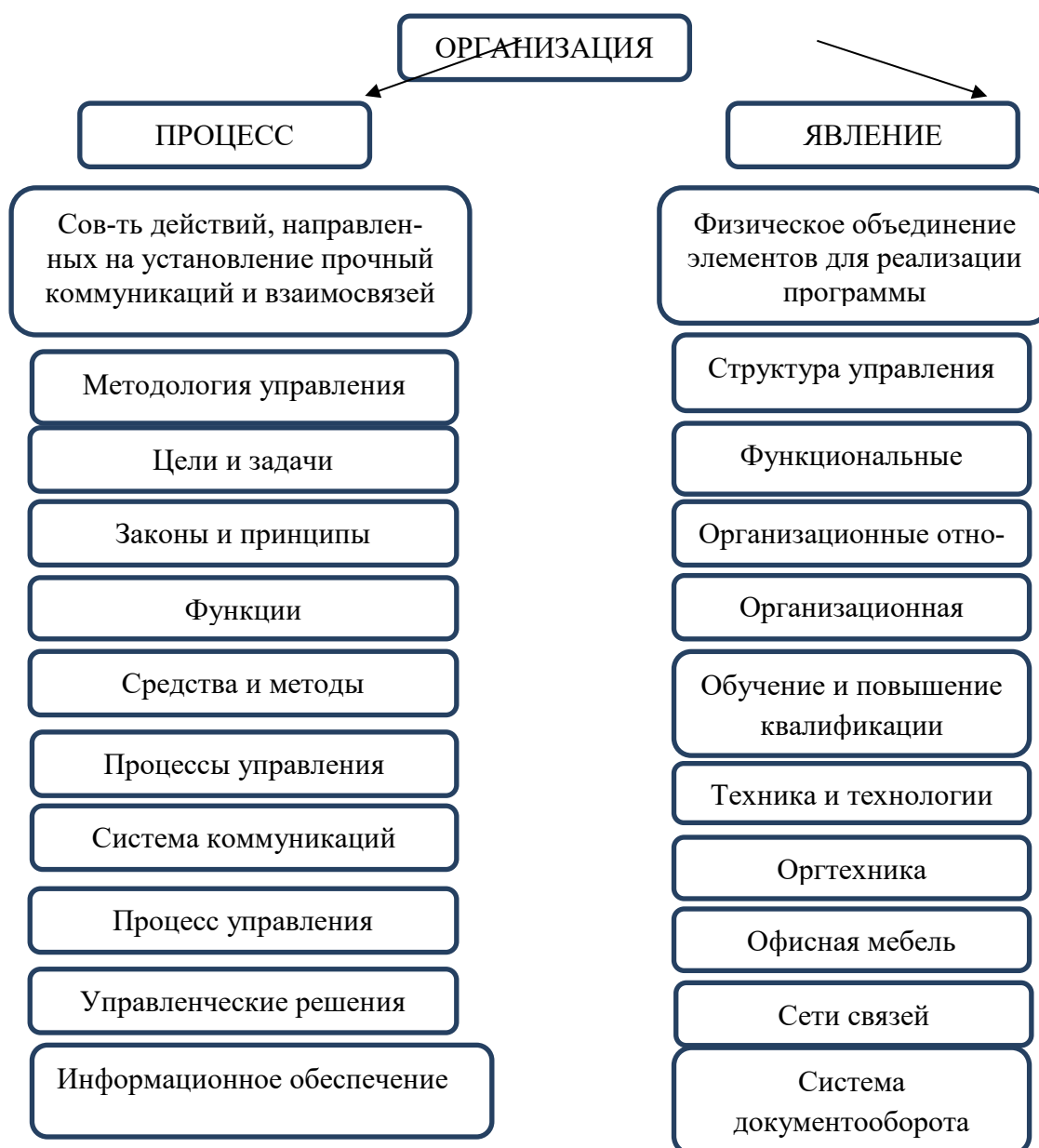


Рис. 4.3 – Разграничения в определении понятия «организация»

Организация как система управления неразрывно связана с целями, функциями, процессами коммуникации, взаимодействия и управления, квалификацией менеджеров и персонала.

В правовом контексте организации могут существовать в одной из четырех форм:

1. В форме юридического лица, которое зарегистрировано в государственном органе и имеет печать и счет в банке;

2. В форме неюридического лица, которое также зарегистрировано в государственном органе – в качестве такого лица может выступать подразделение организации или простое товарищество;

3. Неюридическое лицо, зарегистрированное в соответствии с законодательством в государственном органе, но которое не имеет печати (ЧП без образования юридического лица, то есть действует как физическое лицо);

4. Как неформальное объединение граждан, имеющих общие интересы (сообщество пляжных волейболистов).

Говоря об организации как о системе, стоит отметить, что сама по себе система подразумевает упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, которые объединяются в единое целое, образуя некоторый набор свойств и отношений, нехарактерных для самих подсистем.

В рамках системного подхода организация рассматривается как открытая система, постоянно находящаяся во взаимодействии с внешней средой. Такая система состоит из частей, которые изменяясь независимо друг от друга, но под влиянием внешних факторов, вносят коррективы в работу всей системы.

Для того, чтобы определиться с методами и инструментами организационных изменений, в первую очередь, стоит подробнее рассмотреть, в каких подсистемах происходят эти изменения.

– Техническая – включающая станки, оборудование, ПК и прочие технические средства. Эта система считается наиболее предсказуемой в виду того, что техническое оснащение изготавливается, а в последствие и выбирается, самим человеком. Решения и варианты применения обычно известны заранее.

– Биологическая – одна из самых непредсказуемых систем, в виду того, что изменения происходят в следствие эволюционных изменений.

– Социальная (общественная) – система с высокой степенью неопределенности. Эта система состоит из совокупности индивидуумов, реакция которых на происходящие события не может быть предугадана.

Анализ и синтез различных организационных образований может производиться путем реализации следующих подходов (см. табл. 4.1) [7]

Табл. 4.1 – Подходы к анализу организаций

Подход	Способ реализации
Системный подход	Организации рассматриваются как целостный объект со входящими в него способами и методами взаимодействия между элементами
Комплексный подход	Подход подразумевает рассмотрение организации с точки зрения междисциплинарного взаимодействия
Функциональный подход	Раскрытие функциональной целостности организации
Аспектный подход	В этом подходе рассматриваются отдельные аспекты организации
Исторический подход	Рассмотрение организации во времени, анализ переходных состояний

Таким образом, в настоящем пункте были рассмотрены основные моменты, касающиеся организации, как единой системы, а также были определены составляющие этой системы.

Современная экономическая система устроена таким образом, что компаниям приходится функционировать в условиях неопределённости – что в последнее время только обостряется. Форсмажорные явления внезапно обрушаются на компании, которые должны быстро отреагировать на наступившую угрозу. Кроме того, существуют и более постоянные по своей природе, но не менее непредсказуемые факторы, в числе которых: динамично изменяющийся потребительский спрос, глобализация, технологическое развитие, неинформационные технологии, сотрудники компаний, а также возросшая юридическая ответственность как самих компаний (как юридического лица), так и самих сотрудников.

Представленные факторы обуславливают неустойчивую и непредсказуемую среду, которая представляет собой опасность не только для вновь выходящих на рынок компаний, но и для тех, что успешно развиваются. Для того, чтобы сохранять лидирующее положение на

рынке, компаниям необходимо регулярно вносить изменения в свою деятельность.

Говоря об изменениях, как о неотъемлемой части развития любой организации, стоит сказать о том, что любые изменения, происходящие в организации, направлены на повышение эффективности ее координации и управления. Чаще всего, эти изменения неразрывно связаны с преобразованием бизнес-стратегий, то есть с выходом на новые рынки или открытием новых каналов. Кроме того, организационные изменения являются составляющей слияния и поглощения других компаний.

Изменения в организации представляют собой целенаправленное воздействие руководящего состава на внутренние перемены в организации.

Сами же изменения рассматриваются со стороны различных аспектов – уровней и этапов. Далее в работе рассматриваются точки зрения и подходы к пониманию изменений различных ученых-экономистов.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть.

Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению».

Р. Дафт определил организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения». Изменения в организации связаны с приобретением знаний, умений и навыков ее сотрудниками. Организация не просто приступает к освоению чего-либо нового; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам

Изменения, происходящие в организации, классифицируются на четыре типа (см. рис. 4.4) [10].

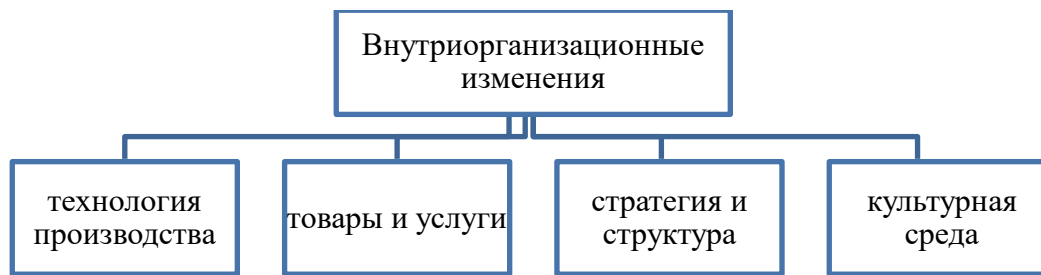


Рис. 4.4 – Классификация внутриорганизационных изменений

Рассмотрим каждую из категорий более подробно.

Технологические изменения. Этот тип изменений предполагает модификацию и (или) модернизацию способов и методов изготовления товаров или предоставления услуг, а также включают в себя структурное изменение самого процесса создания товара или услуги. Здесь проводится работа над производственным процессом, а также над компетентностью, навыками и знаниями специалистов, непосредственно участвующих в производственном процессе. Основной целью таких организационных изменений является увеличение эффективности и производительности труда.

Изменения, затрагивающие модификацию конечного продукта или услуги, определяют новые формы и виды товаров или услуг. Такие изменения необходимы для выхода на новые рынки, потребительские группы и клиентов.

Структурные и стратегические изменения затрагивают менеджмент, политику организации, систему санкций и вознаграждений, систему взаимодействия между сотрудниками. Кроме того, этот тип изменений непосредственно касается системы контроля качества работы и отбора, обработки и хранения информации. Здесь же ведется работа над финансовой отчетностью и бюджетом. Изменения данного типа имеют строгую иерархию и берут свое начало «на верхушках» компании. В то время, как технологические изменения обычно имеют восходящий тип и идут «снизу-вверх».

Изменения в области культурной составляющей связаны с формированием новых концепций, идеалов и ориентиров. Такие изменения часто происходят в следствие развития компании как независимого экономического субъекта, а также могут быть связаны с изменениями во внешней среде.

Все эти группы изменений неразрывно связаны между собой. Так, например, внедрение нового продукта непосредственно влечет за

собой изменения в технологическом процессе, а структурные изменения зачастую приводит к изменениям в культурной среде организации.

Розабет Мосс Кантер (профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист в области стратегии, инноваций и лидерства) выделяла следующие уровни управления структурными изменениями (см. рис. 4.5).

Любые изменения имеют направленность – они либо выводят организацию на новый уровень, либо, наоборот, снижают её эффективность. Таким образом, организационные изменения могут не только способствовать развитию, но и быть причиной деградации компании.

Организационное развитие – это управленческая деятельность, целью которой является модификация основных организационных аспектов. Направленная на повышение эффективности компании.

Американский социолог Уорнер Берк определяет организационное развитие несколько по-иному. По его мнению, это процесс и метод целенаправленного, фундаментального изменения корпоративной культуры с целью реализации миссии и адаптации организации к меняющейся внешней среде» [4].

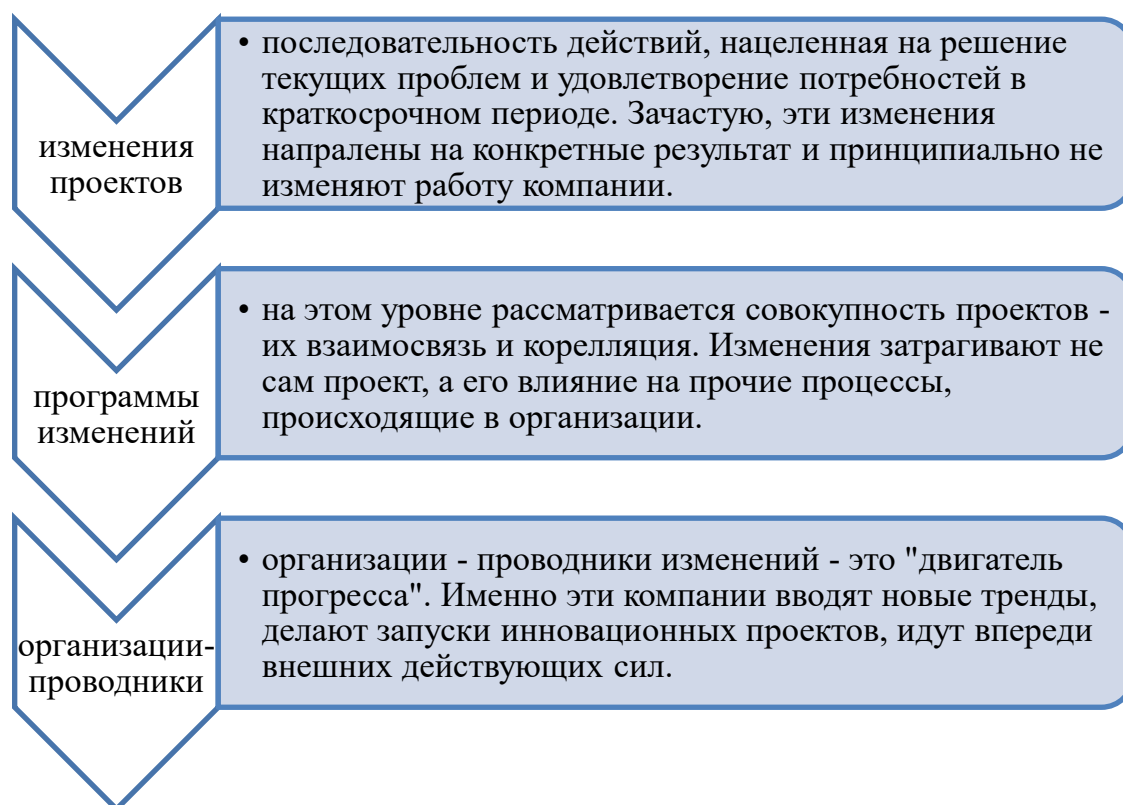


Рис. 4.5 – Уровни управления изменениями по Р.М. Кантер

Несколько отличающуюся от Розабет Мосс Кантер классификацию изменений предложил Йозеф Шумпетер (см. Рис. 4.6).

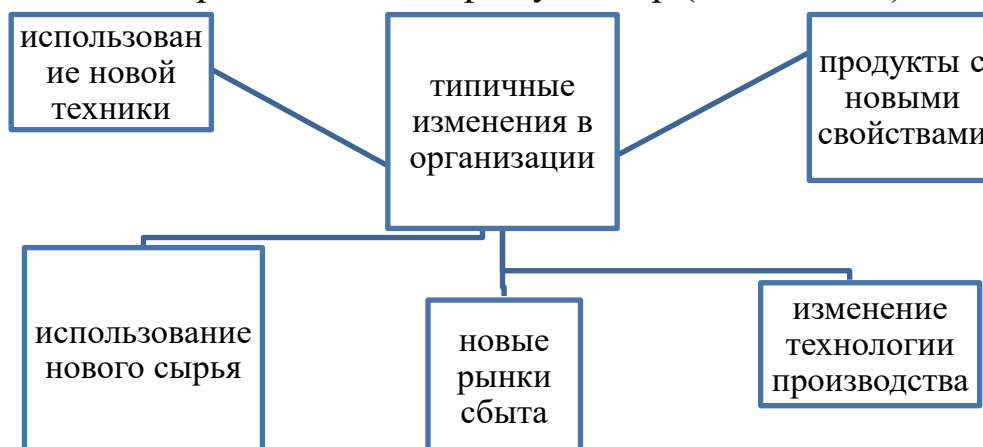


Рис. 4.6 – Классификация изменений по Й. Шумпетеру

Таким образом, все организационные изменения можно разделить на несколько групп в зависимости от характера, направленности и локализации (см. таблицу 4.2) [7].

Табл. 4.2 – Совокупная классификация изменений

№	Признак классификации	Виды организационных изменений
1	Механизм изменений	Эволюционный Трансформационный (революционный)
2	Локализация изменений	Внутренние Внешние
3	Намерения	Плановые (намеренные) Незапланированные (случайные)
4	Аспект (объект) изменений	Технология Продукт (услуга) Стратегия организации и структура Организационная культура
5	Ресурсы	Саморазвитие компании Инвестиции Партнерство Комплексные изменения
6	Характер изменений	Реактивные Проактивные

Так, организационные изменения – это переход организации на качественно новый уровень развития, который позволяет приобретать

конкурентные преимущества и увеличивать потенциал организации. Все это позволяет расширять рынки сбыта и поставок, а также занимать лидирующие позиции на рынках.

Управление изменениями в организации – крайне сложный и трудоемкий процесс. Однако, как говорилось ранее, не все изменения инициируются руководством организации – многие из них – необходимость, вызванная изменениями, происходящими во внешней среде.

Существует несколько классификаций подходов к управлению изменениями.

Первая классификационная категория определяет время, когда происходят эти изменения. Так выделяется реактивный и проактивный (превентивный) подходы.

Реактивный подход даёт возможность отвечать на влияющие факторы и адаптироваться к изменяющимся условиям, минимизируя негативные последствия. Основным недостатком такого подхода по праву считается временной лаг, что непосредственно приводит к потере конкурентных преимуществ. Так, например, одной организации требуется всего несколько дней на то, чтобы внесенные изменения принесли положительный результат, а другой – несколько месяцев, а иногда и лет.

В противопоставление реактивному подходу выделяют проактивный или превентивный (как его еще называют) подход, который дает возможность предвидеть факторы риска и опережать их воздействие на организацию, что позволяет руководству самостоятельно инициировать изменения.

Есть и другая классификация, в которой выделяют механистический и органический подходы.

Механистический подход, основанный на модели К. Левина, Р. Балока и Д. Баттена, основывается на том, что организация рассматривается как машина, работающая по строго определенным правилам. Любые изменения есть результат инициативы руководства. Сопротивления могут быть точно рассчитаны, а их течение находится под полным контролем. В рамках данного подхода происходит тщательное планирование и разрабатывается система контроля. При условии относительной стабильности среды этот подход является наилучшим.

Органический подход, в основе которого лежат модели Дж. Коттера, Д. Надлера, М. Л. Ташмена и другие модели, определяет организацию как живой организм, которая находится под постоянным влиянием внешней среды. Сотрудники организации вынуждены понимать и принимать реальность и необходимость внесения изменений .

Таким образом, выбор подхода сужает выборку возможных для применения инструментов и методов организационных изменений.

Методы и инструменты организационных изменений используются в рамках выбранных концепций, моделей управления, которые и помогают организациям составлять оперативные планы, внедрять эти изменения и контролировать процесс внедрения и эффективность работы выбранных инструментов. В табл. 4.3 представлено краткое описание моделей организационных изменений (см. таблицу 4.3) [11].

Табл. 4.3 – Обзор концепций управления изменениями в организации

Модель управления	Описание модели
Модель преобразований бизнеса К. Левина	Модель предполагает разграничение внедряемых изменений на этапы: «Размораживание» - получение информации о состоянии организации и осознание необходимости внесения изменений. На этом этапе определяются методы, инструменты и способы внедрения изменений, а также рассчитываются возможные последствия. 1. Движение – этот этап связан с непосредственной реализации планов и проведением реформ. 2. «Замораживание» - на данной стадии осуществляются мероприятия, необходимые для закрепления уже полученных результатов.
Модель «Айсберга» С. Н. Германа	Основная идея данной концепции состоит в необходимости поддержания неформальных отношений внутри организации, которые и определяют успешное их внедрение.
Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа	Согласно этой концепции, руководящему составу компании необходимо уделять особое внимание компонентам, на которые будет оказываться влияние. По мнению И. Ансоффа, стратегические изменения представляют собой изменения таких компонентов, как: стратегия, система, поведение. Данная концепция предполагает внедрение изменений сверху вниз – сначала они затрагивают организационную

	систему, структуру организации и менеджмент, а в последствии затрагивают непосредственно сам персонал.
Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа	Суть данной концепции заключается в том, чтобы чередовать «мягкие» и «жесткие» методы. «Жесткие» методы – основа теории Е. Она гласит, что изменения должны идти «сверху вниз» «Мягкие» методы – основа теории О, которая предполагает, что изменения в организации должны брать свое начало «внизу». Согласно этой теории, основа организационных изменений – обучение и развития сотрудников, их мотивация и активное участие в преобразованиях.
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	В рамках данной модели предприятие рассматривается как живой организм – «биологическая корпорация», которому свойственны определенные стадии жизненного цикла. Так, процесс преобразований включает в себя несколько этапов: рефрейминг, реструктуризацию, оживление и обновление.
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	Модель Дж. Коттера предполагает постепенное внесение изменений – реализация определенной последовательности действий, приводящая к запланированным результатам.
Кривая изменений Дж. Дак	Кривая изменений содержит основные стадии процесса внедрения организационных изменений. Свое начало эта кривая берет с «застоя», ее продолжение – подготовка и реализация мероприятий. После внесения изменения производится проверка внедренных изменений на эффективность работы организации.
Модель Л. Грейнера	Ларри Грейнер выделил шесть стадий успешного управления изменениями: 1. Давление и побуждение; 2. Вмешательство и переориентация; 3. Диагностика и распознавание; 4. Инновации и приверженность компании; 5. Эксперименты и поиск путей совершенствования; 6. Подкрепление и согласие.

Представленные в табл. 4.3 концепции являются наиболее распространенными. Условно можно разделить эти концепции на две группы:

1. Описание последовательности и этапов организационных изменений (модели К. Левина, Дж. Дак, Дж. Коттера, Ф. Гуияра и Дж.

Келли). Недостаток этой группы концепций в том, что их применение существенно ограничено на практике.

2. Выявление причин сопротивления и описание готовности к этим изменениям (модели С. Н. Германа, И. Ансоффа, Теории Е и О, Л. Грейнера).

В следующих пунктах автором работы будут более подробно рассматриваться представленные выше модели.

Модель изменений К. Левина

Модель организационных изменений Курта Левина (1947г.) является прототипом всех современных моделей – именно поэтому автор работы рассматривает ее в первую очередь.

В основе модели лежит понимание того, какие действующие силы заставляют организацию смещаться с точки равновесия и какие силы необходимо приложить, чтобы вернуться в это равновесное состояние.

Так, силы разбиваются на две группы – побуждающие и ограничивающие (см. рис. 4.7) [12]



Рис. 4.7 – Баланс факторов, поддерживающих равновесное положение

Вносимые изменения предполагают возрастание или уменьшение факторов одной из групп, либо комбинацию взаимодействий, которые и приводят к нарушению равновесного положения. Собственно, сама модель представляет собой трехэтапный процесс (см. рис. 4. 8)



Рис. 4.8 – Модель изменений Курта Левина

Первый этап – «Размораживание»

Первый этап модели предполагает осознание и признание самим руководством необходимости внесения изменений. Затем «верхушки» должны убедить в этом сотрудников, используя всю доказательную базу и распространяя идею о неизбежности изменений.

Обычно убеждение сотрудников в необходимости внесения корректировок в работу организации происходит путем приведения и обоснования финансовых результатов, негативных клиентских отзывов, сниженных показателей продаж.

На этапе «размораживания» ключевым инициатором выступает руководитель подразделения, отдела или компании.

На этом этапе инициатор изменений выполняет следующие работы:

1. Проецирует образ того, какой бы он хотел видеть работу предприятия.
2. Оценивает ситуацию с точки зрения того, где, что и как нужно поменять (как увеличить продажи, расширить каналы сбыта, уволить неквалифицированных сотрудников или отправить на обучения, установить новую SRM-систему и др.)
3. Собирает команду инициативных сотрудников, которые становятся лидерами в своих подразделениях.

4. Декларирует новые принципы работы и создает систему мотивации сотрудников. Здесь важным моментом является честность руководителя в отношении имеющихся дел – Курт Левин настоятельно рекомендует говорить, как об успехах внедренного механизма, так и о неудачах.

5. На этом же этапе руководитель борется с сопротивлением сотрудников изменениям – убеждает в их необходимости либо увольняет консерваторов, неготовых к изменениям.

Этап «движение»

На этом этапе детально прорабатываются намеченные на этапе «разморозки» векторы движения.

Здесь можно выделить два больших шага:

- обучение и переобучение сотрудников;
- создание благоприятной среды для эффективного внедрения и закрепления изменений.

Находясь на этапе «движения» топ-менеджеры принимают решения, которые во многом ограничивают финансовый результат и требуют серьезных временных затрат. Так, например, зачастую принимаются решения о сокращении плана продаж, внесения в расписание регулярных брифингов, о проведении тестов на знание систем и оборудования сотрудниками организации.

Внедрение изменений должно производиться в максимально короткие сроки, чтобы сотрудники смогли заметить изменения как можно раньше и понять, что новые механизмы действительно работают.

Этап «размораживание»

Для этого этапа характерна активная работа над удержанием и закреплением имеющихся результатов. Кроме того, продолжается работа по мониторингу результатов и эффективность работы внедренных изменений.

Модель Л. Грейнера

Модель Ларри Грейнера несет идею о том, что на организацию влияет не столько внешнее воздействие, сколько ее эволюционное развитие. Именно этим Ларри Грейнер обосновал выделение шести стадий развивающейся организации [13].

Стадия 1:

Эта стадия похожа на этапы предыдущих моделей. Она предполагает осознание руководством необходимости изменений.

Стадия 2:

Убеждение топ-менеджеров организации в необходимости внесения изменений, что подразумевает поиск и анализ новых точек зрения.

Стадия 3:

Диагностика проблемной области или областей, в ходе которой определяются причины возникших проблем.

Стадия 4:

Поиск решения и разработка способов и механизмов их реализации.

Стадия 5:

Внедрение разработанных методик экспериментальным путем на небольших участках с последующей корректировкой низколиквидных методов и способов.

Стадия 6:

Подкрепление рациональности и эффективности принятых решений положительными результатами. Именно на этом этапе топ-менеджеры убеждают сотрудников организации в необходимости масштабного распространения выведенных методик.

Кроме того, Ларри Грейнер вывел методику, согласно которой производится анализ степени участия сотрудников в реализации организационных изменений (см. рис. 4.9).

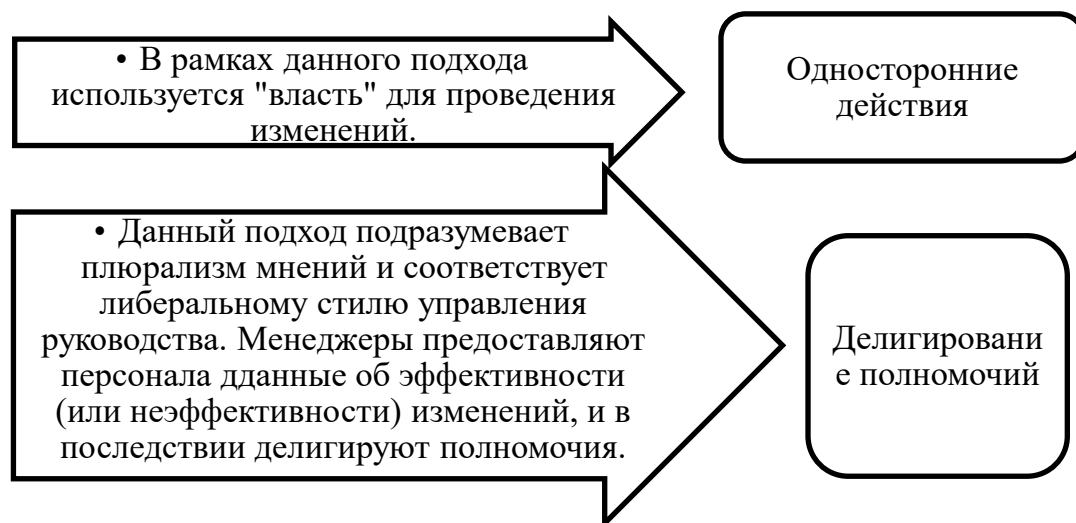


Рис. 4.9 – Способы распределения власти по методике Ларри Грейнера

Основное преимущество делегирования полномочий в том, что оно сводит к минимуму сопротивление сотрудников, позволяя избегать общественных конфликтов и рисков, связанных с недовольством сотрудников.

Теория Е и теория О организационных изменений

Согласно концепции, которая была разработана Майклом Биром и Нитином Нория около 70% инициатив терпят неудачу. Основная причина этих неудач кроется в том, что в период трансформаций количество идей слишком большое, что ведет к невозможности выбора единственного решения, в следствие чего ресурсы используются нерационально.

Теории Е и О — полные противоположности. Теория Е гласит, что все изменения происходят в соответствии с экономическими ценностями. Эта теория предполагает жесткие методы работы, определяя движение новаций сверху вниз. В рамках данного подхода основными инструментами выступают финансовое стимулирование, сокращение персонала и реструктуризация.

Теория О, в свою очередь, связывает изменения с организационным потенциалом. В виду этого, руководители организации направляют сотрудников на различные обучения, меняют векторы корпоративной культуры и ценностей. Так, движение идет снизу вверх.

Важно заметить, что чаще всего в организации эти инструменты используются в тандеме. В Табл. 4.4 приводится сравнительная характеристика этих теорий.

Табл. 4.4 – Сравнительная характеристика теорий Е и О

Критерий	Теория Е	Теория О	Тандем Е и О
Цель изменений	Рост финансов организации	Модернизация организационной культуры и иерархии	Установление баланса между финансовыми показателями и организационными возможностями
Лидерство	Решения принимаются топ-менеджерами	Изменения идут «снизу вверх»	Принятие решений руководством и их поддержание и реализации сотрудниками

Объект изменений	Особое внимание уделяется структуре и системе работы	Работа над корпоративной культурой, ценностями организации, квалификацией сотрудников	Равновесие в использовании «жестких» и «мягких» методов
Процесс	Тщательное планирование и разработка программ реализации изменений	Экспериментальные методики	План спонтанных программ обучения
Мотивация сотрудников	Денежное стимулирование	Приверженность организации, «борьба» за высокие показатели, личная заинтересованность	Использование стимулов для реализации и закрепления изменений
Привлечение сторонних специалистов	Анализ проблемных зон, рисков и разработка решений	Помощь в разработке организационных изменений	Высокая степень участия экспертов в процессе вовлечения сотрудников

Главный недостаток теории Е кроется в том, что в рамках работы используются жесткие методы управления, собственно, именно поэтому возникают недовольства сотрудников относительно того, что решения принимают только руководители.

Преимущество — финансовые стимулы, которые отвечают интересам менеджеров.

Недостаток теории О кроется в том, что переориентир корпоративной культуры и повышение квалификации сотрудников «дадут плоды» лишь спустя несколько лет, которые компании не могут выждать в связи с необходимостью быстрой переорганизации.

Именно поэтому концепции и методы используются вкупе.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Модель Ф.Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли определяют преобразование организации с точки зрения организационной перепроектировки. В рамках настоящей методики реализуется работа по четырем направлениям (см. рис. 4.10)

Деятельность во всех четырех направлениях позволяет создать в организации принципиально новую систему, обновить составляющие путем внедрения инновационных проектов, партнерства и институциональных преобразований.



Рис. 4.10 – Направления модели Ф. Ж. Гуиера и Дж. Келли
«Кривая перемен» Дж. Дака

Согласно данной модели, трансформационный процесс имеет ряд предсказуемых и управляемых событий – по-другому их называют динамическими фазами. Эта последовательность и получила название «кривая перемен» (см. рис. 4.11)

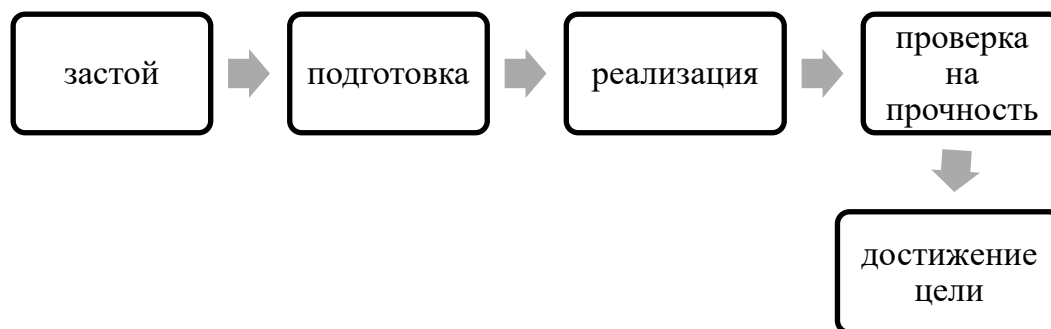


Рис. 4.11 – Последовательность этапов модели Дж. Дака

Фазы процесса преобразований различают по времени реализации, однако они могут идти одновременно. Важно отметить, что не все

структурные подразделения идут синхронно – обычно находятся «лидеры» и «аутсайдеры», что определяет сложность трансформации организации. Именно поэтому, организационные модели представляют собой не столько заранее определенную последовательность, сколько динамический процесс.

Успешные преобразования связывают с качественной работой над основополагающими компонентами:

1. Стратегия: приверженность цели и вера в собственные силы. Стратегия должна представлять собой разумное видение конечного результата, с четко определенными целями и задачами.

2. Реализация: качественная система управления – единственный инструмент, позволяющий достичь успеха.

3. Укрощение «монстра»: особое внимание должно отводиться эмоциональному состоянию и поведению сотрудников, которые и есть двигатель изменений.

Далее рассмотрим более подробно карту территории перемен.

Застой.

Этот этап обуславливается целым рядом факторов:

- слабая, недоработанная стратегия;
- отсутствие лидера (формального или неформального);
- изменение рынка;
- отсутствие спроса на товар или услугу;
- ограниченность ресурсов (ключевым из которых является человеческий капитал);
- отсталые технологии и техника;
- невыполнение планов.

Прекратить застой может лишь вмешательство авторитетных лиц, обладающих властью. К таким лицам относятся генеральный директор, совет директоров, крупные акционеры и др.

Кроме того, прекращение застоя связывают с влиянием внешних факторов – слияние и поглощение компаний, выкуп компании или ее реструктуризация. Не меньшую роль играют внутренние действия – продажа активов, реорганизация, выпуск ценных бумаг, изменение организационной формы и сокращение издержек.

Подготовка.

Этот этап начинается тогда, когда принимается решение о необходимости преобразований. На этом этапе остро встает необходимость

создания принципиально новой организационной структуры, разграничении полномочий, определении инновационных товаров и услуг, а также об увеличении производственных мощностей. На этом этапе возникают первые эмоциональные стычки.

Реализация.

На этом этапе менеджеры объявляют план действий сотрудникам, ставят задачи и разграничивают круг полномочий. Вместе с этим выстраиваются новые иерархические взаимоотношения и процедуры, что также приводит к конфликту интересов.

На этой стадии руководителям необходимо разъяснить сотрудникам конкретные действия, цели и план преобразований, дабы убедить их в эффективности намеченного плана. Это позволяет стимулировать сотрудников к действию.

Проверка на прочность.

Успешная проверка организационных изменений на прочность достигается путем управления руководством человеческой энергией, опытом и, что немало важно, их ожиданиями. Неизбежность неудач характерна и для этого этапа, однако их признание и готовность исправлять ошибки способны исправить положения дел, возвратив людям веру в достижение положительного результата.

Достижение цели.

Этот этап связывается с перерождением компании. Здесь уже можно говорить об эффективности внедренных изменений, решении поставленных задач и готовом результате.

В модели Дж. Дака особое место отводится эмоциональному состоянию сотрудников, которое сопровождает весь процесс преобразований.

Контрольные вопросы и задание

Задание.

Рассмотреть теоретические и практические аспекты инвестиционной привлекательности предприятия. Пример выполнения представлен в прил. 4.

Вопросы:

1. Перечислите подходы к анализу организаций.
2. Опишите классификацию внутриорганизационных изменений
3. Какие есть концепции управления изменениями в организации?

Тема 5. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В современном мире изменения являются неотъемлемой частью в жизненном цикле организации. На современных предприятиях изменения рассматриваются с точки зрения стратегического процесса, а не как случайные события. Изменения, как процесс, требуют комплексного управления и работы с сотрудниками организации.

Каждому предприятию необходимы изменения, для того чтобы свободно конкурировать на рынке и не терять свои позиции, а также привлекать профессиональные и перспективные кадры. Успешность изменений зависит от их способа реализации и управления ими.

Организационные изменения еще не получили целостного понимания. В настоящее время существует множество точек зрения на саму природу изменений. Некоторые считают организационные изменения неизбежным событием, которые невозможно предотвратить. Кто-то считает изменения разовой мерой, которая необходима для возможности адаптации организации к новым условиям в окружающей среде и устойчивом положении на рынке. В некоторых компаниях изменения являются постоянным процессом для развития и совершенствования.

Существует многообразие концептуальных моделей и подходов к проведению организационных перемен, но до настоящего времени не сформировалось единственного понятия. В теории менеджмента стоит вопрос о том, рассматривать ли термины изменение, адаптация, преобразование, развитие, реформирование, трансформация, реинжиниринг как синонимы, делить по принципиальным различиям, или же объединить в какое-то общее понятие, которое включает в себя признаки других.

В начале двадцатого века Т. Е. Андреева провела сравнительный анализ основных подходов к организационным изменениям. Она разделила авторские определения понятия изменение на две составляющие. Первая составляющая – это понятия, которые основываются на содержании изменений, а вторая составляющая представляет собой понятия, опирающиеся на сам процесс изменений. Т. Е. Андреева считает, что организационные изменения всегда включают в себя два определения, как содержание изменений, так и их процесс.

Еще под организационными изменениями понимают смену характеристик, то есть форму, содержание, качества определенного элемента или организации в целом за определенный период [3].

В свою очередь, организационные изменения представляют собой количественные и структурные изменения состава и способов объединения элементов производственной системы, характера связей между ними, а также форм их проявления в пространстве.

Организационные изменения можно рассматривать как процесс создания нового устройства, оптимально соответствующего изменениям во внешней среде. Такие изменения приводят к переоценке привычных ценностей, норм и процессов поведения, переосмыслению основных подходов к принятию решений в организации. Стоит отметить, что осуществление изменений в компании происходит, когда приходит понимание того, что они неизбежны. Для успешного проведения изменений в организации необходимо несколько важных элементов: наличие определенного лидера, четкая цель изменений, определения объектов, которые подвергаются изменениям. Для того чтобы приступить к реализации изменений необходимо четко определить последовательность действий по осуществлению самих изменений. Поэтому выделяются следующие этапы изменений, представленные на рис. 5.1.

Первый этап

- Понимание руководителем нужды в проведении преобразований с различных позиций: финансовой, технологической, инновационной и пр.

Второй этап

- Определение результата, который необходимо достичь по окончании процесса изменений.

Третий этап

- Определение объектов организационных изменений, а также разработка действий, нацеленных на введение преобразований.

Четвертый этап

- Внедрение изменений

Пятый этап

- Оценка достигнутых результатов

Рис. 5.1 – Этапы изменений

Далее следует рассмотреть классификацию организационных изменений, которая представлена на рис. 5. 2.

По уровню взаимодействия руководителей и персонала	Односторонние
	Двусторонние
По форме внутреннего позиционирования	Элитарные
	Демократические
По направлению	Круговые
	Качественные
По сути изменений	Эмоциональные
	Реализуемые
По отношению к денежным затратам	Затратные
	Инвестиционные
По конечным результатам	Поддерживающие и разрушительные
	Совершенствующие
По времени и масштабам осуществления изменений	Постоянные
	Циклические
По уровню реализации	Верхнего уровня и управленческого
	Исполнительного уровня

Рис. 5.2 – Классификация организационных изменений

В свою очередь наиболее часто изменения происходят в следующих областях: в технологиях, в корпоративной культуре, в управлении персоналом, в структуре управления.

Наиболее распространены такие изменения, как: изменения в организационной структуре; слияния или поглощение компаний; реинжиниринг бизнес-процессов; разработка и внедрение новых технологических решений; разработка и внедрение сбалансированной системы основных показателей эффективности; изменение системы мотивации

и стимулирования сотрудников; разработка и внедрение программ обучения и развития персонала; разработка и реализация широкомасштабных программ по формированию корпоративной культуры.

Для определения эффективности изменений в организационной структуре и их оценки используют следующие факторы: количество вводимых изменений; масштаб изменений; готовность к переходу компании в новое состояние и способность совершить переход; время перехода; предсказуемость изменений; знания работников; отношения в коллективе.

Так, для эффективной реализации организационных изменений важен уровень взаимодействия внешней среды и внутренней среды в самой компании, а также ее потенциал.

Зачастую предприятия сталкиваются с некоторыми проблемами, которые подробно представлены на рис. 5.3.[5]

Основные проблемы изменений	Сопротивление внедрению изменений со стороны сотрудников
	Остановка изменений на одном из промежуточных этапов и потеря темпа
	Отсутствие единого видения результата преобразований, единой стратегии из реализации
	Неэффективное управление в период внедрения изменений
	Недостаточный уровень коммуникаций и координации между подразделениями
	Потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений
	Конфликты между сотрудниками

Рис. 5.3 – Основные проблемы изменений

Стоит отметить, что совокупность мер по изменениям обычно применяется в следующих случаях. Во-первых, в случае, когда компания пытается совершить переход от одного уровня развития к другому, более совершенному. Во-вторых, когда на сложившуюся ситуацию оказали влияние определенные обстоятельства, и компанию ждет сокращение или изменение деятельности.

В свою очередь, руководитель, который проводит изменения, должен обладать некоторыми принципами, которые подробно описаны на рис. 5.4.

Принципы руководителя:	Умение четко определять задачи и формулировать цели
	Распространять необходимую информацию о предстоящих изменениях более подробно
	Обладать навыками формирования команды и привлечения к ее работе представителей основных заинтересованных групп
	Терпимо относиться к состоянию временной неопределенности
	Умение оценивать перспективы и результаты деятельности по внедрению изменений

Рис. 5.4 – Принципы руководителя, проводящего изменения

Таким образом, главной задачей команды внедрения является умение донести до каждого сотрудника то, что польза от изменений будет для каждого. Также стоит уделять внимание информированности, еще на первом этапе подготовки к изменениям необходимо сразу сообщать такую новость всем сотрудникам организации. Но не стоит сообщать сотрудникам сразу все этапы изменений, главное обозначить, что выгода от изменений будет для всех, а сами изменения помогут компании в будущем справиться с трудными внешними и внутренними факторами.

Управление изменениями подразумевают разработку и внедрение стратегий, которые будут применяться на индивидуальном и организационном уровне, с целью продвижения бизнеса и самой организации в целом.

Существует несколько факторов, которые могут привести к началу изменений в организации. Такие факторы представлены на рис. 5.5.

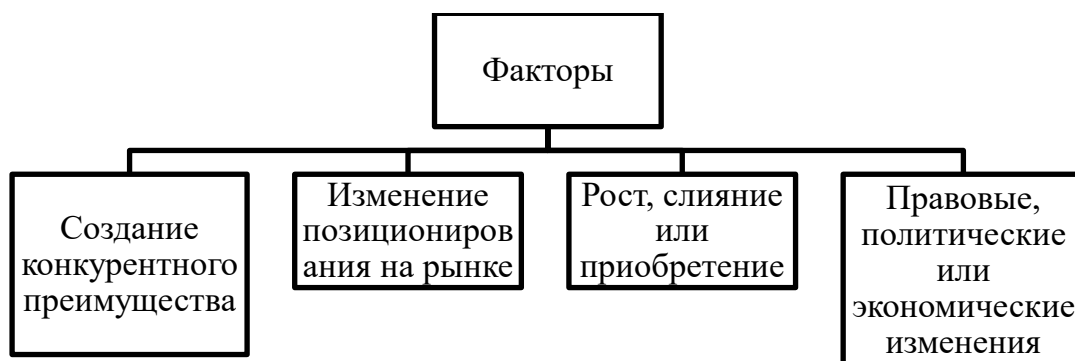


Рис. 5.5 – Факторы, побуждающие организацию к изменениям

Стоит отметить, что мероприятия по реализации изменений в компании будут успешно проведены в том случае, когда сотрудники будут замотивированы и будут понимать причины изменений и способы осуществления. Но зачастую возражающие и нервные сотрудники являются проблемой и препятствием для реализации изменений.

Существует несколько распространенных причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Такие причины представлены на рис. 5.6.

Причины сопротивления	Неправильное понимание сути изменений
	Нехватка доверия
	Низкая способность адаптироваться к изменениям
	Несогласие с выборами или страх по поводу влияния

Рис. 5.6 – Причины сопротивления сотрудников

Успешная реализация организационных изменений напрямую зависит от того, насколько эффективно руководители справляются с сопротивлением сотрудников. Для благополучия персонала и повышения эффективности работы организации необходимо учитывать, как общие стратегические аспекты управления изменениями, так и индивидуальные потребности каждого сотрудника. Только чувствуя свою значимость и вовлеченность в процесс, сотрудники поддержат изменения и обеспечат их успешное внедрение.

Первым этапом успешной программы изменений будет являться выявление потребности в изменении и четкая формулировка желаемого результата. Для этого необходимо провести всесторонний анализ текущего состояния предприятия, сравнить его с желаемым будущим

и выявление существующих пробелов. Такой анализ будет являться базой для последующей оценки прогресса.

Стоит отметить, что постоянный мониторинг прогресса и корректировка стратегии необходимы для долгосрочного успеха организации. Также регулярное обновление программы будет способствовать правильной реализации стратегии изменений. Качественный анализ вовлеченности сотрудников, проведенный с применением конфиденциальных и объективных методов, даст точную информацию и позволит учесть мнения всех, кто участвует в работе организации.

Множество организаций претерпевают неудачи в реализации нововведений, поскольку масштабы инноваций более обширные, чем уровень подготовки компании.

Организационные изменения могут приводить к проблемам, которые связаны с человеческим фактором, так как изменить поведение сотрудников сложнее, чем технологии организации или его структуру. Поэтому эффективное управление изменениями предполагает точного планирования, а также индивидуального подхода к каждому сотруднику компании.

Неотъемлемой стадией процесса управления изменениями является реализация стратегии управления персоналом. Для этого существует несколько правил, которые представлены на рис. 5.7.



Рис. 5.7 – Правила управления персоналом

Существует три этапа, которые организации необходимо пройти для успешного внедрения организационных изменений. Данные этапы подробно представлены на рис. 5.8.

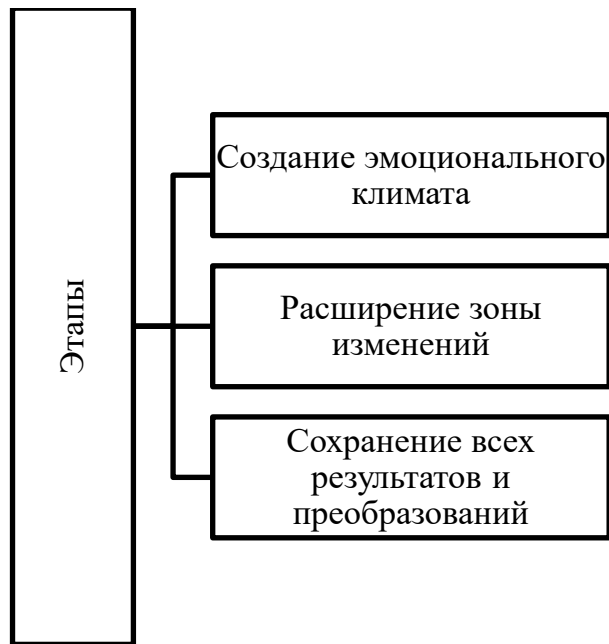


Рис. 5.8 – Этапы, необходимые для внедрения изменений

Стоит отметить, что каждое изменение направлено на развитие организации. Так, Р. Драфт выделил три типа изменений внутри организации, которые описаны на рис. 5.9.



Рис. 5.9 – Типы изменений внутри организации по Р. Драфту

Далее следует рассмотреть подходы к управлению организационными изменениями. Выделяют два подхода – механический и органический.

Механический подход основан на модели К. Левина, Р. Балока и Д. Баттена и подробно представлен на рис. 5.10 [2].

Механический подход	Организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам
	Изменения планируются и проводятся "сверху вниз"
	Сопротивление можно рассчитать и управлять им
	Тщательное планирование и система контроля рассматриваются как залог успеха изменений

Рис. 5.10 – Механический подход к управлению изменениями

Данный подход является наилучшим в том случае, когда при стабильном состоянии среды имеются ресурсы и локальные изменения.

Следующим этапом рассмотрим второй подход – органический, который основан на модели Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена и др. Органический подход представлен на рис. 5.11.

Органический подход	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 уровне

Рис. 5.11 – Органический подход к управлению изменениями

Эффективное развитие организации практически невозможно изменений, которые требуют применения различных методик организационного развития.

Таким образом, изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организации. Крупные предприятия активно управляют организационными изменениями и преодолевают сопротивление сотрудников.

Существует несколько подходов к пониманию изменений, например, изменения могут рассматриваться как неизбежные события или как стратегические инструменты развития компании.

В свою очередь, управление изменениями подразумевает комплексный процесс, который включает в себя стратегии на всех уровнях организации для достижения стратегических целей.

Процесс изменений состоит из нескольких последовательных этапов, которые способствуют эффективному управлению изменениям, выявлению потенциальных проблем, а также предотвращению рисков. Можно выделить следующие этапы процесса изменений: установление курса; планирование процесса; повышение эффективности; перегруппировка.

Каждый из представленных этапов ведет к постепенному изменению организации и отсутствие определенного этапа может нарушить весь процесс изменений.

В настоящее время современный менеджмент наделен большим количеством моделей управления изменениями, от классических до инновационных, которые позволяют разработать эффективную стратегию преобразований.

Далее стоит рассмотреть концепцию анализа «силового поля». Данный инструмент был предложен Куртом Левиным. Он помогает принять верные действия, преодолевая сопротивление. Данный метод подразумевает активный анализ и оценку текущего состояния дел организации.

Согласно данной концепции, изменения рассматриваются как результат взаимодействия движущих и сдерживающих сил. Анализ силового поля позволяет выявить эти силы, которые препятствуют или наоборот, способствуют реализации изменений. Стоит отметить, что перемены могут быть внутренними и внешними, а также могут влиять на готовность организации к эффективным преобразованиям.

Изменение подразумевает перемещение точки равновесия в сторону желаемого результата. Этого можно добиться, усиливая движущие силы, ослабляя сдерживающие, или совмещая оба подхода.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые оставляют все в прежнем виде. Чтобы достигнуть цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс, в пользу сил, направленных на достижение цели.

Стоит отметить, что усиление движущихся сил стимулирует перемены, но иногда может привести и к росту сопротивления и напряжения. Ослабление сопротивления, наоборот, может быть более устойчивым, но требует постоянной поддержки, поскольку эффект от изменений со временем может исчезнуть.

Майкл Вир и Нитин Нория выделили две концепции организационных изменений, которые являются противоположными друг другу. Данные концепции называют Теория Е и Теория О, каждая из них имеет уникальную стратегию.

Далее стоит рассмотреть биологическую модель изменения бизнеса. Она состоит из четырех основных элементов. Трансформация бизнеса для данной модели представлена как целенаправленное изменение фундаментальной структуры организации, которое осуществляется одновременно, но с разной интенсивностью, по основным направлениям, которые подробно представлены на рис. 5.12.

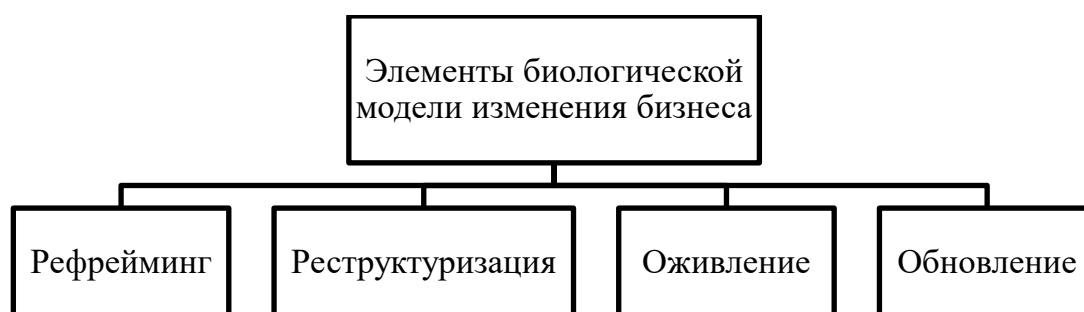


Рис. 5.12 – Элементы биологической модели изменения бизнеса

Далее стоит подробно рассмотреть каждый элемент представленной модели.

Рефрейминг представляет собой изменение восприятия организации относительно своей текущей позиции и потенциала будущего роста. Данный этап трансформации направлен на изменение мышления компании. Стоит отметить, что зачастую организации остаются в устаревших условиях, теряя гибкость и способность генерировать новые

идеи. Поэтому рефрейминг способствует обновлению корпоративного видения и перспективам развития.

Реструктуризация является необходимым подготовительным этапом, который позволяет достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает организации конкурентоспособность. Реструктуризация затрагивает организационную структуру предприятия, делая ее более конкурентоспособной и адаптированной к внешней среде. Такой этап трансформации быстро приносит результаты, но при этом имеет определенные трудности, которые связаны с корпоративной культурой и зачастую приводит к негативным последствиям, например, сокращение или волнения среди работников. Но ресурсы, выявленные в ходе реструктуризации, могут быть использованы для смягчения негативных последствий в рамках последующих этапов оживления и обновления.

Процесс реструктуризации принято разделять на два этапа: подготовительный этап и внедренческий этап.

Основной задачей реструктуризации является оптимизация процессов изменений, учитывая текущее состояние организации, а также внешние факторы, с целью достижения наилучших финансовых и производственных показателей.

Далее рассмотрим этапы реструктуризации предприятия, которые подробно описаны на рис. 5.13.[9]



Рис. 5.13 – Этапы реструктуризации организации

Каждый из представленных выше этапов предполагает определенные действия. Стоит рассмотреть действия каждого этапа подробнее. На рис. 5.14 подробно описаны действия этапа диагностики предприятия.

Содержание этапа диагностики организации	Анализ финансового состояния
	Анализ состояния активов
	Анализ использования ресурсов
	Анализ издержек и результатов

Рис. 5.14 – Содержание этапа диагностики предприятия

На рис. 5.15 представлены действия этапа разработки концепции реструктуризации.

Содержание этапа разработки концепции реструктуризации	Оценку миссии организационной культуры
	Оценка бизнес-процессов
	Оценка положения компании на рынке
	Оценка стратегий развития

Рис. 5.15 – Содержание этапа разработки концепции реструктуризации

Далее на рис. 5.16 представлено содержание этапа разработки программы (проекта) реструктуризации.

Содержание этапа разработки программы реструктуризации	Разработка бизнес-плана
	Разработка планов работы по направлениям реструктуризации
	Описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов

Рис. 5.16 – Содержание этапа разработки программы реструктуризации

На рис. 5.17 подробно представлены действия завершающего этапа – реализации программы реструктуризации.

Содержание этапа реализации программы реструктуризации	Детализация планов
	Информирование персонала
	Обучение персонала
	Изменение организационной структуры
	Внедрение новых функций и бизнес-процессов

Рис. 5.17 – Содержание этапа реализации программы реструктуризации

Приведенные выше методы реструктуризации способствуют решению следующих вопросов.

Во-первых, они способствуют расширению информационной базы, которая используется инвестиционными банками для оценки недооцененного потенциала компаний.

Во-вторых, разделение организации на дочерние структуры привлекает новых инвесторов, давая им выбор между инвестированием в основную или дочернюю организацию.

В-третьих, внедрение представленных выше методов реструктуризации способствует дополнительной выгоде в виде усиления мотивации руководителей.

В-четвертых, применение всех этих методов реструктуризации повышает эффективность корпоративного управления, а также стратегическую гибкость организации.

Далее стоит рассмотреть следующий элемент – оживление. В свою очередь оживление стимулирует рост организации за счет усиления ее взаимодействия с внешней средой. При том, что все компании стремятся к росту, поиск источников роста зачастую оказывается сложной и длительной задачей, в отличие от более быстрого процесса реструктуризации. Оживление является наиболее важным отличительным признаком трансформации бизнеса от простого сокращения масштабов деятельности.

Стоит отметить, что существуют определенные условия эффективности изменений, которые представлены на рис. 5.18.

Условия эффективно- сти изменений	Создание "стартовой площадки" (обоснование потребности в изменениях)
	Анализ текущей ситуации
	Выделение групп "противников" и "сторонников"
	Вовлечение работников в дискуссии
	Материальное вознаграждение
	Создание юлагоприятного морально-психологического климата
	Скрытое манипулирование
	Открытое принуждение
	Наличие авторитетного лидера
	Закрепление изменений в новой организационной структуре и системе управления

Рис. 5.18 – Условия эффективности изменений

Последним элементом является обновление. Оно основывается на развитие человеческого капитала организации. Это процесс приобретения новых навыков и постановки новых целей, которые способствуют самовосстановлению компании. Обновление включает формирование новой, более эффективной системы работы, быстрый обмен информацией и развитие способности адаптироваться к изменениям внешней среды.

Таким образом, организация представляет из себя сложную систему, подобную живому организму, который требует комплексного подхода к изменениям, а не отдельных незначительных преобразований. Рассматриваемая выше модель, состоящая из четырех элементов трансформации, является эффективным инструментом для раскрытия потенциала организации и ее дальнейшего развития. вложения в отдельные масштабные программы и проекты без комплексного подхода могут оказаться неэффективными и не оправдать ожиданий. Применение основных правил структурирует программу глубокой трансформации, делая ее целенаправленной, целостной и гармоничной.

Успешные преобразования направлены на повышение эффективности и требуют четко продуманной стратегии, реорганизации структуры и создания эффективных команд. Процесс изменений должен опираться на ценности организации, проводиться эволюционно, сфокусироваться на развитии новых навыков и ограниченном числе приоритетных целей.

Успешный проект характеризуется: четко определенными целями и критериями их оценки; руководителем, полностью посвященным проекту; проектной командой, включающей как менеджеров компании, так и постоянных аналитиков; актуальным календарным планом с указанием сроков и необходимых ресурсов; и утвержденным бюджетом.

Таким образом, управление изменениями – это структурированный процесс планирования, организации и контроля преобразований в стратегии, процессах, структуре и культуре любой организации, как коммерческой, так и государственной. Его основная задача – эффективно внедрять инновации, учитывая технические и экономические возможности. Интенсивность процесса должна адаптироваться к потребностям и результатам.

Целью управления изменениями является анализ внешней среды компании и внедрение изменений, которые обеспечивают стабильность и повышение эффективности работы организации в целом.

Эффективность управления значительно повышается при последовательном прохождении стадий: подготовки к изменениям, реализации изменений и закрепления результатов.

Контрольные вопросы и задания

Задание.

Подготовить и провести деловую игру «Диагностика и изменение организационной культуры по методу OSAI и стратегии развития фирмы». Задание представлено в прил. 3.

Вопросы:

1. Перечислите факторы, побуждающие организацию к изменениям.
2. Опишите этапы, необходимые для внедрения изменений.
3. Каковы условия эффективности изменений?

Тема 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И ИХ ИССЛЕДОВАТЕЛИ

Мотивация сотрудников играет огромную роль в деятельности фирм и компаний. Динамичность современной экономической системы также подогревает интерес руководителей к систематизации и совершенствованию мотивации сотрудников.

Человечество прошло огромный этап прежде чем прийти к современной менеджмент мысли. Множество исследователей и теоретиков потратили свои силы на совершенствование отношений сотрудников и работодателей.

Организации учитывают и принимают во внимание теоретические основы мотивации деятельности. Ряд концепций уже устоялись в управленческом менеджменте и стали неотъемлемой частью деятельности компании.

В данной работе делался упор на теоретические основы мотивации. Были исследованы подходы к мотивации разных теоретиков. В ходе работы были описаны содержательные основы стратегических изменений. Анализу подверглись методы и планы внедрения изменений.

Цель реферата – изучить влияние фактора мотивации в деятельности компании, рассмотреть, как мотивация влияет на стратегические изменения внутри компании.

Задачи реферата:

- 1) изучить понятие стратегических изменений
- 2) проанализировать внутренние и внешние факторы, которые воздействуют на среду
- 3) рассмотреть ключевые аспекты мотивации внутри коллектива
- 4) разработка и описание рекомендаций по улучшению мотивации внутри коллектива

Стратегическое планирование начало набирать свою популярность в середине прошлого века. Огромные социальные потрясения, и послевоенный экономический бум оказал огромное влияние на расширение бизнеса западных стран и выход на новые рынки. В середине прошлого века, именно на США приходилось порядка половины всего создаваемого мирового валового продукта. Настолько огромные социальные сдвиги заставили изменить экономические подходы и политику западных стран.

Внешние обстоятельства и среда оказывают огромное влияние на деятельность компаний. Рост компаний сказывается запросом на то, чтобы еще понизить затраты, снизить издержки, сделать деятельность более эффективной.

Стабильное положение компании на рынке может отражаться угрозой на долгосрочной деятельности. У компании может остановиться рост и деятельность может значительно усложниться. Если компания стоит на месте в своей деятельности, то это может говорить о том, что она исчерпала ресурсы и источники, которые могли бы увеличить деятельность фирмы еще больше.

На высоких уровнях деятельности главенствующую роль начинает играть мотивация персонала, способность целенаправленно выполнять поставленные задачи. Так, деятельность компании строится на базовых формируемых компетенциях сотрудников; можно дать следующее определение данному понятию: формируемые профессиональные компетенции - это создаваемые основы и принципы мотивации персонала и его стимулирования, в том числе заработной платы, и умения применять их на практике.

Мотивация является основным «толчком» деятельности внутри коллектива - это иницирующий процесс, который обеспечивает эффективную работу компании.

И таким образом, мотивация сотрудников, и их стимулирование – выступает одним из самых сложных направлений в менеджменте компания.

В менеджмент-теориях выделяют две группы концепций, связанных с мотивированием: первоначальные и современные теории.

Первоначальные концепции строились на базовых пониманиях владельцев фирм, как правильно «подталкивать» сотрудников к деятельности, и как правильно их стимулировать. Они применялись вплоть до 19 века. Их основной принцип можно свести к методу «кнуток-пряник». Сотрудника предпочтительно наказывают за провинности, и поощряют за успехи.

Данные меры пользовались популярностью исключительно из-за малой научной базы в сфере менеджмента, такой дисциплины как менеджмент в принципе не существовало. У руководителей не было доступа к другим теориям, которые заглядывали глубже банального наказания и задабривания.

При рассмотрении этого пласта научных теорий, стоит также принимать и во внимание время, в которые они были популярны, это век рабства, в России существует крепостное право. Отношение к человеческой жизни было крайне посредственным. Только лишь с эпохой просвещения во Франции и промышленной революции в Англии данные меры начали меняться.

Родоначальником новейших теорий управления и мотивации персонала становится Адам Смит. В своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» он поднимает ряд концепций и утверждения, так, по мнению Смита, человек стремится увеличить собственный капитал и выиграть как можно лучшее место под солнцем по сравнению с конкурентами. По мере развития человека, и улучшения его финансового положения человек будет приносить больше пользы, и сам он будет более эффективен в деятельности. Так, по Смиту, следует больше напирать на «пряник» при управлении.

После Смита, работой в изучении экономических и менеджмент принципов предпринял Фредерик Тейлор, он стоит за авторством книги «Принципы научного менеджмента».

Тейлор родился в середине 19 века, и на его эпоху выпала повальная индустриализация стран, урбанизация, поток людей в города, меркантилизм, протекционизм и рассвет колониализма европейских стран.

С учетом времени и эпохи, он предпринял радикальную вещь в деятельности компаний, он решил систематизировать все знания о науке менеджмента и мотивации сотрудников.

Хаотичная система управления сменилась на более систематизированную, логичную и подкрепленную научной базой. Тейлора принято считать родоначальником содержательной теории мотивации. Он считал, у людей есть появляющиеся потребности, которые человек, и сам участник экономической деятельности, перекрывает; для решения этой проблемы все появляющихся потребностей необходимо больше зарабатывать. Развивая тему систематизирования мотивации сотрудников, Тейлор также разработал и подсчитал нормы выработки для каждого из типа работ.

С именем Тейлора также рядом стоит Чарлз Бэббидж. Он был старше Тейлора на 60 лет, и его имя не так известно; но все-таки, именно ему принадлежат идеи необходимости разделения труда. Он

считал, что разделение труда стоит проводить не только в сфере ручного-человеческого труда, но и в сфере умственного труда. Он считается родоначальником «методом наблюдения производства», он подсчитал выработку труда еще до Тейлора.

Также развитию экономических отношений среди рабочих посвятили свои работы Г. Гантт, Л. Гилберт, Г. Форд. Гантт предложил двухуровневую систему премирования.

В сфере менеджмента также известно имя Абрахама Маслоу. Он выступает одним из самых массовых и популярных теоретиков трудовой мотивации. Он предлагал принимать собственную модель потребностей. Он описывал ее как пирамиду, внизу самые базовые потребности, вверху самореализация и становление личности

Пример таблицы Маслоу отражен в табл. 6.1.

Табл. 6.1 – Пирамида потребностей по Маслоу

№	Наименование	Приоритеты
1	Потребность в самоактуализации	Реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности
2	Эстетические потребности	Гармония, порядок, красота
3	Потребность в познании	Знать, уметь, исследовать
4	Потребность в уважении	Достижение успеха, одобрение, признание
5	Потребность в любви/Принадлежность к чему-либо	Принадлежность к общности
6	Потребность в безопасности	Чувство уверенности, избавление от страха и неудач
7	Физиологические потребности	Утоление голода, жажды, защита от холода, пригодный для дыхания воздух, достаточный сон, отсутствие боли и так далее

Также Маслоу считал, что потребности делятся на две большие группы, врожденные и социально-приобретенные. И в целом данная концепция была отражена в его пирамиде, в самом низу физиологические и потребности в безопасности выступают как врожденные, верхние же выступают как приобретенные.

Известно имя и Клейтона Альдерфера, он разработал ERG-теорию потребностей и мотивации. Он разрабатывал и переосмыслил

опыт Маслоу. Он пришел к тому, что потребности троится на трех столбах: Existence (существенные), Relatedness (отношенческие), Growth (рост). Данная модель отражена на рис. 6.1.

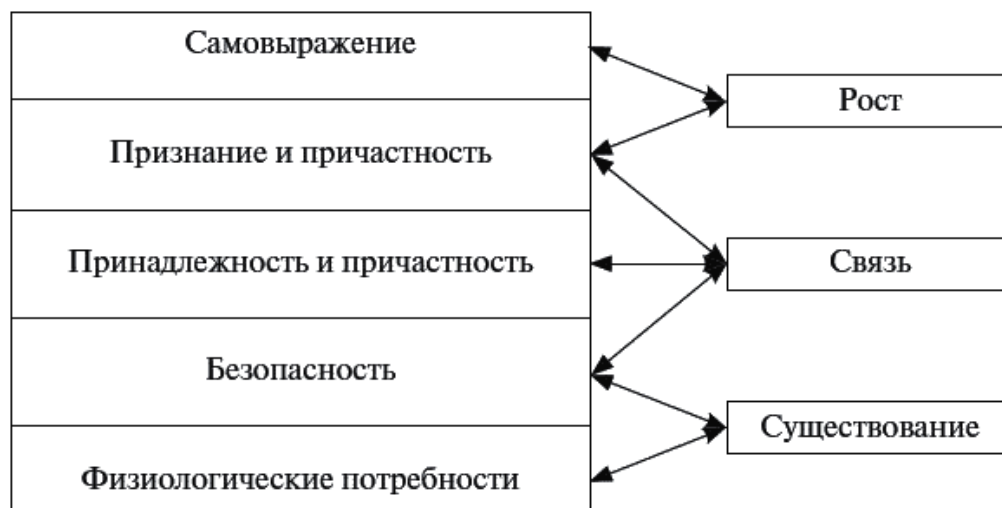


Рис. 6.1 – ERG-модель мотивации

Так, модель Маслоу и Альдефера имеют ряд отличий. По Маслоу движение к потребностям идем «снизу-вверх», а по Альдеферу возможно движение в обе стороны. Если одна сфера не реализуется, то фактор внимания субъекта переходит в другую, более достижимую сферу.

Дэвид МакКлелланд основывал свою теорию на необходимости реализации более «высоких» потребностей – реализация, власть, успех, причастность к чему-то большему. Во всех отношениях субъект стремится получить большую власть и завоевать для себя более лучшее «место под солнцем». Он предлагал две теории мотивации, он их именовал «Х» и «Y» [11].

По Х теории человек старается по максимуму отлынивать от работы, он категорически не желает работать – ответная реакция на действия работника будут авторитарные и жестокие меры, связанные с угрозой штрафования, увольнения и тотального контроля. Данная модель по большей части свойственна для крупных производств, где люди трудятся, например, на заводе, и где даже незначительное промедление по ходу работы может критично сказаться на эффективности и скорости выхода выпускаемой продукции.

И по Y теории человек является творческой единицей, для которого труд выступает в виде самовыражения – для такой концепции

свойственно непротивление какому-либо замедлению на работе. Сотрудник необходимо время для осмысления и выполнения работы. Даже если по всей видимости он ничего не делает, его деятельности все равно будет эффективно. При рассмотрении данной теории стоит принимать во внимание, что она может быть характерна для высоко развитых сообществ, где интеллектуальный труд может крайне высоко цениться. Наоборот, такие сотрудники будут иметь огромное конкурентное преимущество на рынке, а руководители должны за такого сотрудника держаться.

Фредерик Герцберг разрабатывал двухфакторную модель мотивации – внутренние и внешние. Положительные внешние факторы (заработная плата, премии, руководство, политика руководства), по Герцбергу, становятся гарантией лояльности к работодателю. И внутренние факторы (признание, мотивация, карьерный рост) не влияют на лояльность сотрудника, но они повышают эффективность человека и его стремления к улучшению своего положения. Также выделяют типологии Владимира Герчикова. Он типировал источники мотивации: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйственная.

Модель трудовой мотивации:

I квадрант: рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами - максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий.

II квадрант: рост эффективности труда работника с избегающей мотивацией принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной), возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант: уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегающим типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант: если организационные условия работы и система стимулирования противоречат мотивационным ожиданиям работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет.

Среди отечественных теоретиков выделяется Владимир Ядов. Он пытался описать все личностные типы, которые встречаются у работников компаний. Так, данная модель отражена на рис. 6.2.

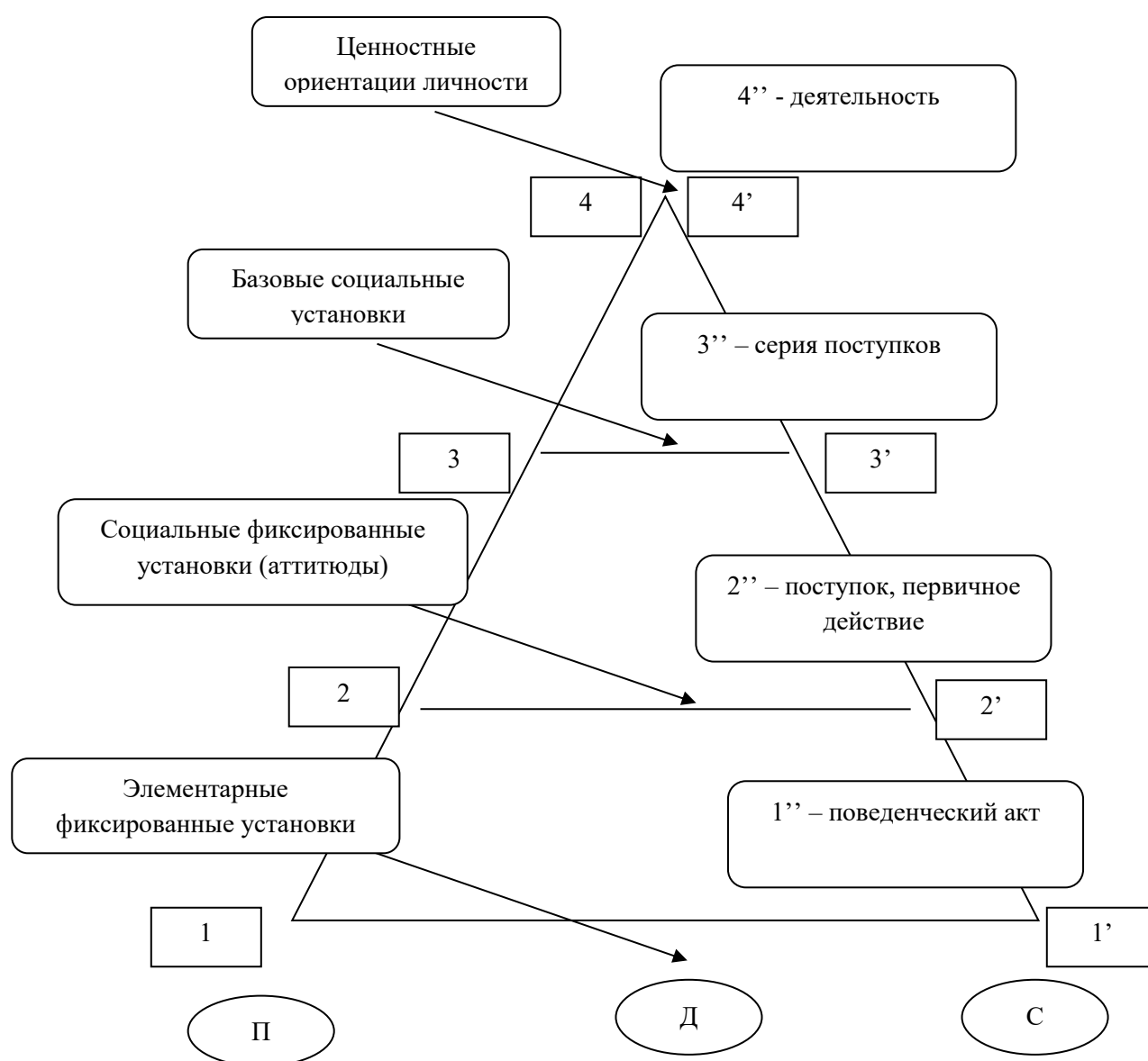


Рис. 6.2 – Модель Ядова

Согласно модели Ядова система диспозиции строится следующим образом:

– Низший уровень – фиксированные установки, базирующиеся на потребностях улучшения ситуации, и заполучения силы (вitalности).

– Уровень аттитудов (отношений) – уровень содержит три компонента, связанный с эмоциями, когнитивными и поведенческими факторами.

– Уровень направленности интересов личности – базовые запросы человека, его установки

– Уровень ценностных ориентиров – основные цели и ценностные ориентиры, средства достижения целей.

Также следует рассмотреть теорию ожиданий. Виктор Врум предложил теорию ожиданий, согласно которой человек ожидает, что его поведение приведет к достижению поставленных перед ним личных целей (рис. 6.3).

$$\frac{\begin{array}{c} \text{Ожидание того,} \\ \text{что усилия дадут} \\ \text{желаемые результаты} \end{array}}{E - P} * \frac{\begin{array}{c} \text{Ожидание того,} \\ \text{что результаты повлекут} \\ \text{за собой ожидаемое} \\ \text{вознаграждение} \end{array}}{P - O} * \frac{\begin{array}{c} \text{Ожидаемая} \\ \text{ценность} \\ \text{вознаграждения} \end{array}}{\text{Валентность}}$$

= Мотивация

Рис. 6.3 - Модель мотивации Врума

В рамках данной теории ожидание представляет собой ту оценочную категорию, которая позволяет определить вероятность наступления некоторого события. Выделяют две группы ожидания - ожидания, которые связывают усилия и исполнение работы, и ожидания, которые связывают исполнение работы и результаты.

Мотивированность человека производить личные трудовые затраты (Е) на выполнение заданий зависит от глубины ожидания (О), обусловленной тем, что существует взаимосвязь результатов труда (Р) и его оплаты, а также валентностью - ценностью ожидаемого вознаграждения. Очень важно, чтобы предполагаемое вознаграждение соответствовало потребностям работника, т.е. необходимо строгое соотношение между тем, что сделано и что получено, и нужен высокий и в тоже время реальный уровень результата. Если в итоге расчета за выполненную работу работники чувствуют, что они не получили то, чего они ждали, степень мотивации у них будет ослабевать.

Джон Стейси Адамс (г.р. 1925) разработал теорию справедливости (ее называют также теорией равенства), которая позволяет объяснить распределение усилий, затрачиваемых работником в зависимости от своего вознаграждения по сравнению с вознаграждением, полученным другими, которые выполняют равноценную работу. На рис. 6.4 отражена теория справедливости Адамса.

$$\frac{\text{Собственное вознаграждение}}{\text{Собственные усилия}} = \frac{\text{Вознаграждение других}}{\text{Усилия других}}$$

Рис. 6.4 – Теория справедливости Адамса

Суммируя разные теории стоит составить представить составную таблицу потребностей сотрудников (рис. 6.5).

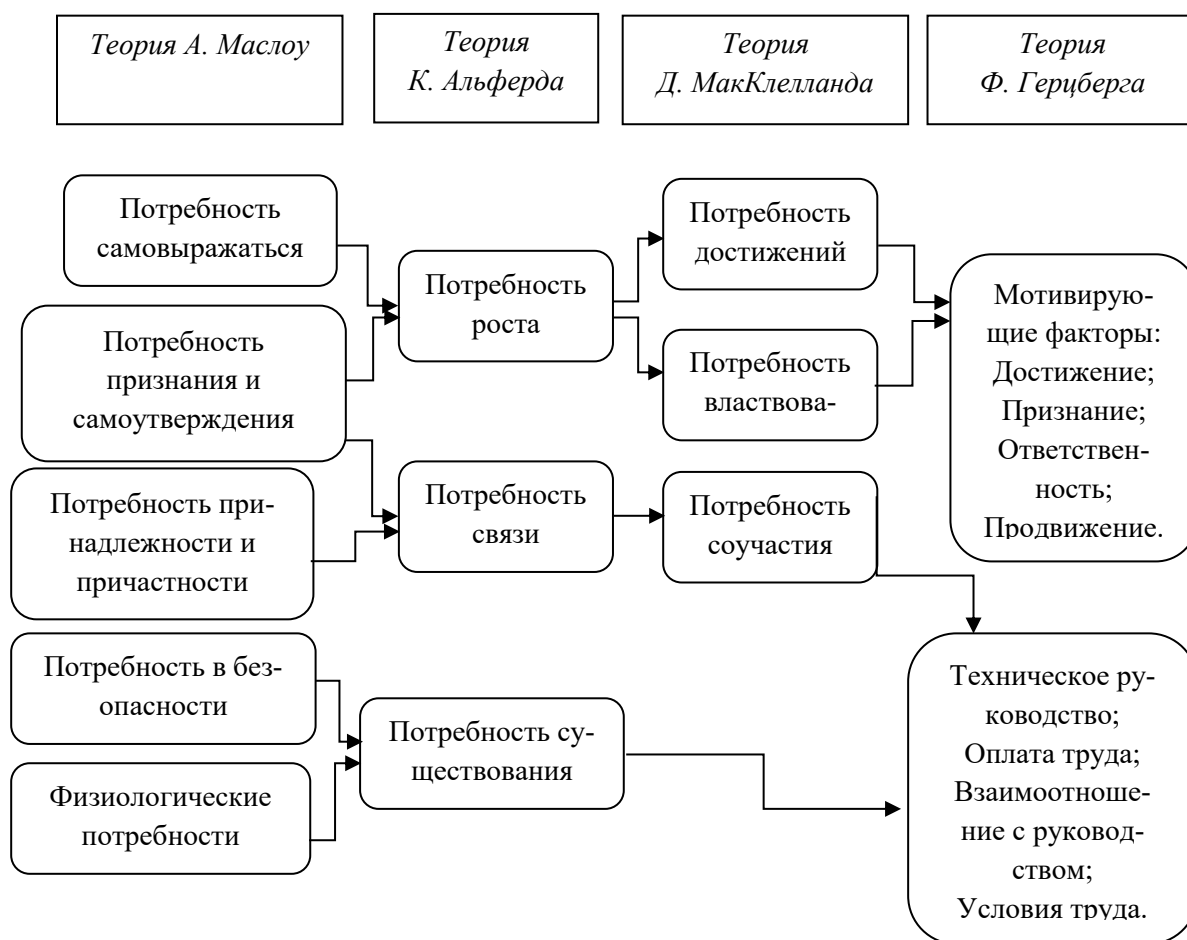


Рис. 6.5 – Стандартные теории потребностей

Трудовая деятельность возникает на знании и умении руководителей распоряжаться ресурсами компании, и способности грамотно промотивировать людей на деятельность.

Мотивация стратегических изменений строится на ряде принципов, если для Гарвардской школы принципиально стоит изучение внешней среды, ресурсоположение и постановка целей. Для Игоря Ансоффа (Ансова) мотиваций к изменениям возникает во время несоответствия текущей ситуации и поставленной цели. Для Джорджа Стайнера же мотивация исходит из необходимости к систематизированию процессов и управлению предприятием через планирование.

Также стоит отметить и схожести концепций в мотиве стратегических изменений. Для всех них характерна опора на долгосрочные планы, и анализ изменений внешней среды. Данные концепции ставят во главу угла необходимость внутренних изменений и управления рисками.

Таким образом, можно дать следующее определение стратегическому управлению – это процесс разработки, реализации и контроля целей компании, направленных на адаптацию к изменениям во внутренней и внешней средах, достижению конкурентных преимуществ и обеспечению устойчивого роста. В это определение входит планирование, анализ рисков и ресурсной составляющей.

Посылками изменений и мотивацией их внедрений являются множественные причины, которые можно разделить на – внутренние и внешние факторы.

Среди внешних факторов можно выделить экономическую, финансовую, технологическую, социальную и политико-правовую составляющие. Эти факторы связаны с адаптивностью рынка, политикой государства, они находятся за пределами руководства компании, но несмотря на это, на них необходимо опираться и учитывать их в своей деятельности. Они могут самым непосредственным образом влиять на политику компании, и вводить собственные коррективы.

Причины внутренних факторов стратегических изменений складываются из процессов, связанных непосредственно с организацией. Причины могут быть любые, от неэффективности самих процессов управления, до кризиса управления, неверных поставленных целей и пр. Внутренние факторы складываются из необходимости фирмы соответствовать запросам как самой фирмы, так и участников рынка.

Обе группы факторов переплетены друг с другом, руководителям нужно учитывать самые разные причины, которые могут подтолкнуть компанию к изменениям.

Любая компания, выходя на рынок, ставит перед собой самые логичные цели деятельности – получение максимальной прибыли, обеспечение роста, и в крайнем случае, упразднение деятельности, если фирма приносит убытки. При наличии достаточных средств, для фирм, занимающих разные ниши, мотивация способна стать главным катализатором и спусковым механизмом, способным спасти компании из самых глубоких кризисов.

Мотивированность всех структурных подразделений, от руководства, до сотрудников играет большую роль в бизнесе. Лидер с четким планом действий, имеющий цельную картину, и способный к стратегическому анализу имеет наиглавнейшую роль в судьбе своей организации.

Он способен мотивировать всех подчиненных к качественному и долгосрочному изменению и развитию компании. Сотрудники, таким образом, способны более к конкретному и более активному участию в жизни своей организации.

Мотивация всех должностей играет на множественных уровнях деятельности фирмы и тем самым помогает фирме достичь до всех поставленных целей.

Мотивированные сотрудники, как правило, более заряжены на высокую продуктивность, улучшению качества продукции. Особенно это актуально для маленьких и творческих фирм, делающих упор на единичные кадры. С повышением мотивации, повышается и качество экономической безопасности внутри фирмы.

Источник активности личности - ее потребности. Момент выявления потребности в сознании является начальной стадией мотивации и определяется как актуализация потребности. Активность личности проявляется в процессе удовлетворения потребностей.

С мотивацией труда плотно связано понятие «мотивационного профиля». Это набор личностных характеристик субъекта, наиболее важные, и служащие основным побуждающим к деятельности фактором.

Так, схема мотивационного процесса отражена на рис. 6.6 [12].

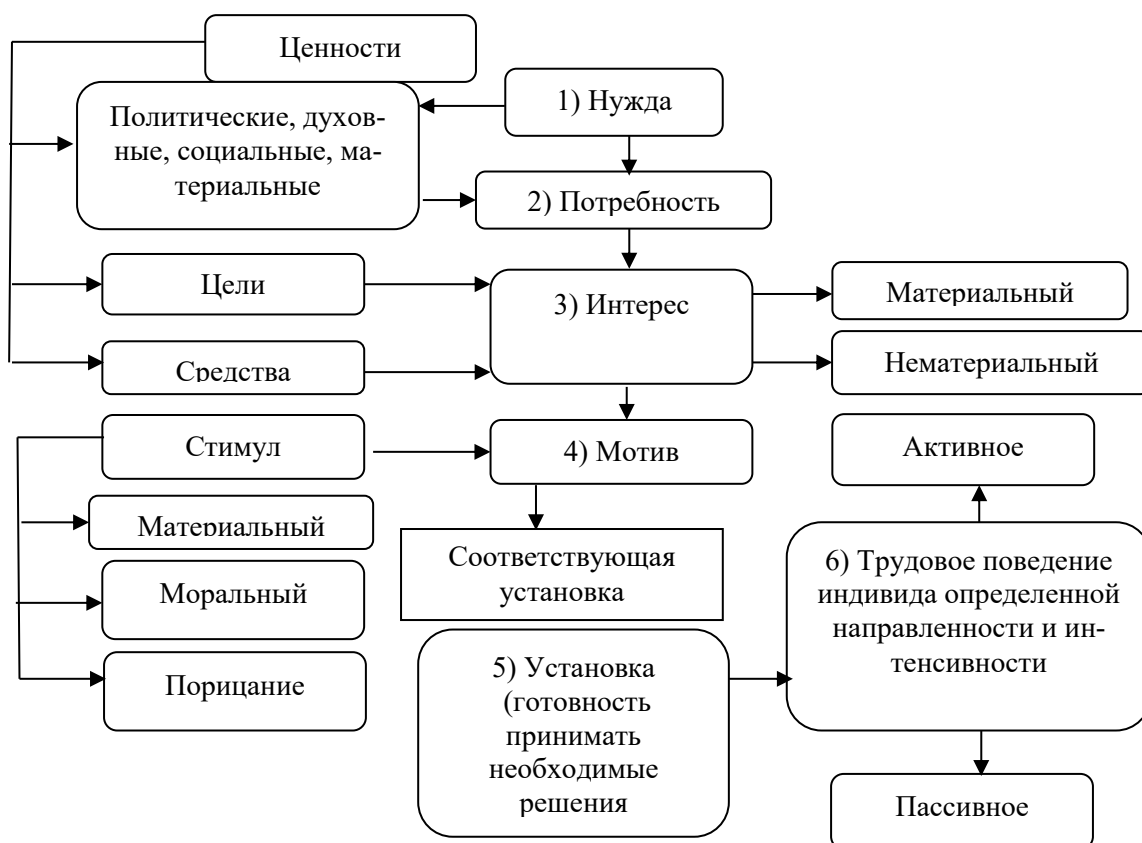


Рис. 6.6 – Схема мотивационного процесса

Также на рис. 6.7 отражен механизм мотивации трудовой деятельности.

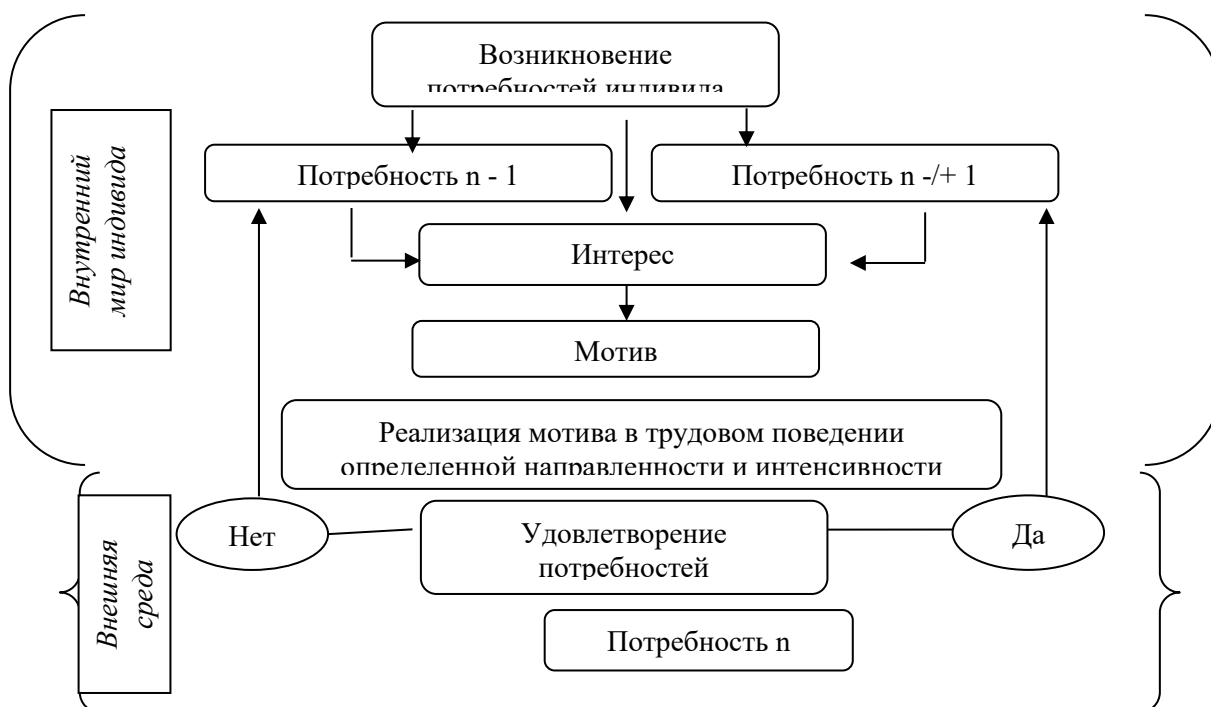


Рис. 6.7 – Механизм мотивации трудовой деятельности

Мотивационное ядро личности характеризуется целым рядом признаков:

- 1) совокупность мотивов, синергический усиливающих друг друга в процессе трудовой деятельности;
- 2) наличием адекватных стимулов, которые могут быть предложены работодателем работнику;
- 3) последовательной и устойчивой причинно-следственной связью между мотивами и стимулами;
- 4) относительной устойчивостью (прежде всего во времени) мотивационного ядра;
- 5) гибкостью мотивационного ядра личности (в основном вследствие смены приоритетов ценностей, потребностей, мотивов и стимулов);
- 6) индивидуальностью.

Задача руководителя выступает в виде анализа и изучения данного мотивационного профиля сотрудника.

Управление мотивационным ядром может дать один из трех возможных результатов:

- мотив важен для работника, и инструмент стимулирования подобран верно;
- мотив важен для работника, но стимулирования недостаточно для полной удовлетворенности имеющейся потребности;
- мотив не важен для работника, но стимулирование в этом направлении высокое, а тот мотив, который важен для человека, не удовлетворен.

Для изучения фактора профиля разрабатывают различные теории и рассматривают влияющие факторы. Так, согласно С Райссу, можно выделить 16 потребностей:

- покой;
- еда;
- статус;
- социальный контакт;
- честь;
- порядок;
- любопытство;
- авторитет;

- независимость;
- одобрение окружающих;
- создание запасов;
- идеализм;
- семья;
- сведение счётов (завершение потребностей);
- любовь;
- физическая активность.

Организации должны создавать подробный план внедрения изменений, план может выглядеть из следующих этапов:

- Подготовительные этап;
- Этап осуществления нововведений;
- Контроль;
- Оценка внедренных изменений.

Основы и базис закладывается в самом начале, во время этапа подготовки. Руководство должно считаться с тактическими и стратегическими планами, где распределяются ресурсы компании на внедрение мер.

В ходе внедрения изменений, сотрудники нередко сами могут усложнять деятельность фирмы, особенно на самых ранних стадиях стратегических изменений. Сопротивление изменениям является естественной и частой проблемой многих компаний. Это непринятие может выражаться в самых разных формах, от «итальянской забастовки» до активного протеста. Необходимо осознать и принимать во внимание все факторы из-за чего может возникать. Если это soft причины, на подобии непонимания целей исполнителями, то руководству следует ставить или более конкретные задачи, или их следует переформулировать. Проблема могут выражаться в более сложных случаях, hard-кейсах. Сотрудники могут испытывать недоверие, ставя свои интересы во главу угла, это также необходимо учитывать.

Помощь в обучении, упрощение адаптации, постановка грамотных целей, здоровая коммуникация между сотрудниками - это методы которые помогут помочь фирме в данном кейсе.

Для проведения и использования плана внедрения изменений, необходимо принимать во внимание фактор эффективности работника в организации

На рис. 6.8 приведена пирамида управления эффективностью труда.

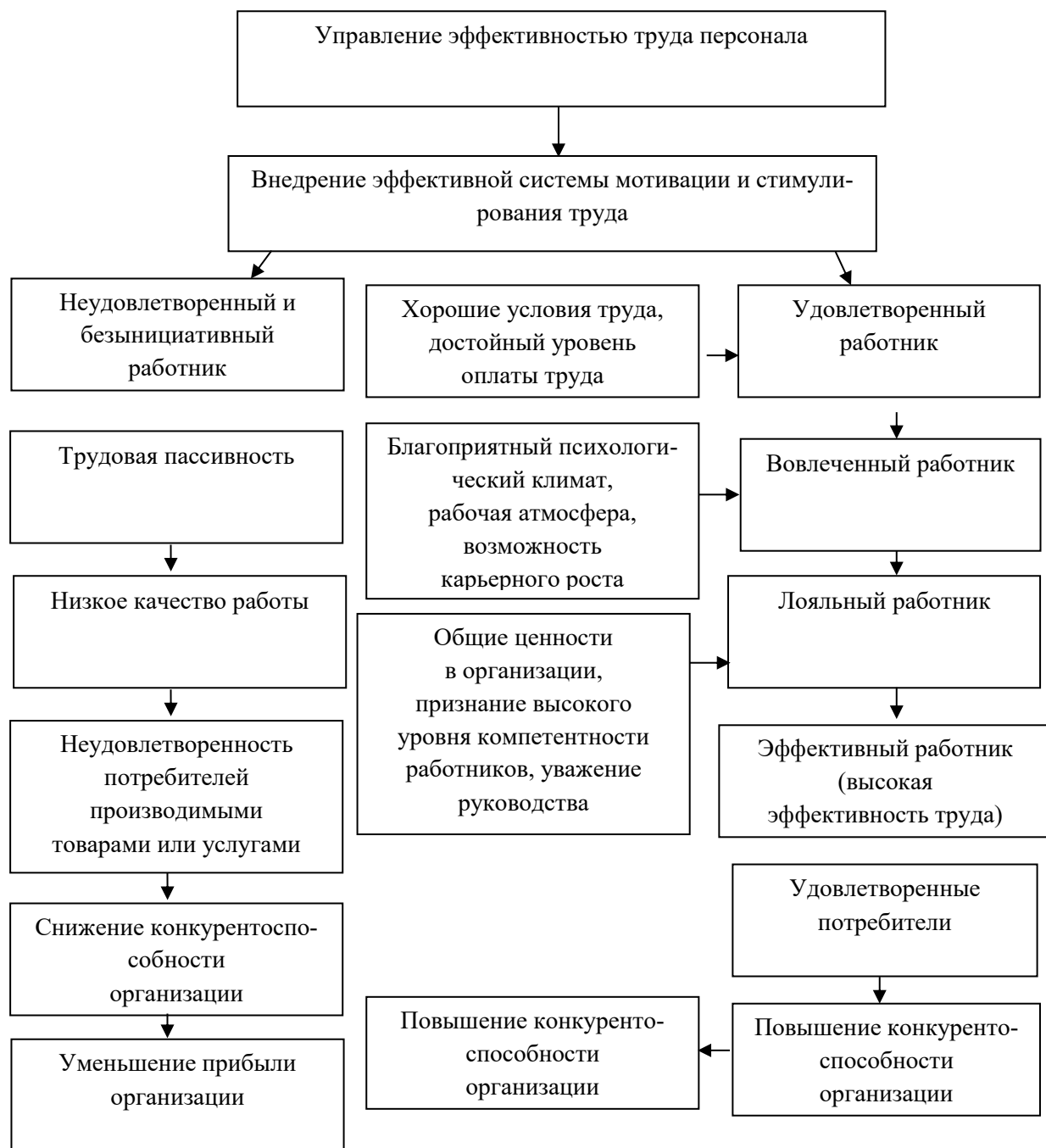


Рис. 6.8 – Пирамида управления эффективностью труда

Так, согласно рисунку 6.8, во главе управления эффективностью стоит внедрение эффективных систем мотивации и стимулирования труда. Далее внедрение ветвится на две категории сотрудников: удовлетворенного и неудовлетворенного работника. Неудовлетворённый

работник отражается в трудовой пассивности и низком качестве работы, настоящая противоположность удовлетворенного сотрудника.

Отсутствие мотивации ведет к уменьшению прибыли компании и потере эффективности деятельности. Также в ходе изменений, могут и изменяться, или перераспределяться затрачиваемые ресурсы. Необходимо разрабатывать разные случаи, и анализировать их на подготовительной стадии.

Осуществление нововведений может затрагивать разный инструментарий; влиять на изменения могут самые разные факторы. Среди инструментов, способных помочь проанализировать, и систематизировать внедрения изменений стоит выделить: модели ADKAR, модель Коттера, кривую Элизабет Кублер-Росс. В ходе планирования может использоваться диаграмма Ганта, метод поиска критического пути, методология AGILE или Scrum. Также используются аналитические модели SWOT, PEST (PESTLE), анализ стейк-холдеров. Может использоваться и другой, отличный инструментарий, например, обучение персонала, создание плана коммуникации. Результаты могут заверяться опросами с фокус-группами, или показателям KPI.

Выделяется и этап контроля. Полученные результаты внедрения изменений соотносятся с контрольными точками, и в конце проходит оценка полученных результатов.

Начиная с 1950-х гг. многие ученые, в том числе И. Ансофф, Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Боумэн и др., начали разрабатывать новый подход к управлению. Именно в это время проявляются первые последствия глобализации, когда стабильность внешней среды уходит в прошлое и тактическое управление (затратами, качеством продукции, производительностью труда, технологическими процессами, продажами и т.д.), направленное на повышение операционной эффективности, не дает ощутимого эффекта [4].

Под стратегическим управлением следует понимать систему целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению результативности деятельности организации над результативностью конкурентов.

Можно также отметить, что стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с

возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Как полагают современные исследователи в области стратегического менеджмента, способность осуществлять стратегию может быть более важна, чем непосредственное содержание самой стратегии, что многократно актуализировало поиск нового управленческого инструментария.

Для работы с актуализацией мотивации, следует принимать во внимание фактор поведенческих факторов. Следует рассмотреть модели диагностики системы мотивации и стимулирования. Они состоят из трех этапов:

На первом этапе анализируется информация о цели стратегии организации, специфике стадии ее развития, действующих системах мотивации персонала реальных и потенциальных конкурентов на рынке труда. Обобщение полученных данных позволяет выявить ключевые факторы, предопределяющие эффективность процессов мотивации и стимулирования персонала с учетом особенностей внешней среды организации.

На втором этапе определяются объекты и субъекты оценки внутренней среды; источники, на которых она будет основываться способы проведения, процедуры, критерии и периодичность проведения оценки; степень охвата персонала. Систематизация полученной информации обеспечивает понимание причин низкой результативности действующей системы мотивации и стимулирования персонала и выявление основных направлений ее совершенствования. Принципиальное значение имеет характеристика влияния таких мотивационных факторов, как организационная культура, структура потребностей сотрудников, их представление о критериях оценки эффективности труда, соответствие ценностных ориентаций организации и работников и т.д. В итоге анализ управленческой деятельности по мотивации и стимулированию персонала позволяет описать основные источники удовлетворенности работников трудом, положительные и отрицательные факторы групповой мотивации, объективно существующие противоречия между целями бизнеса, целями собственников бизнеса, руководителей и персонала. Оцениваются эффективность деятельности работников, ее направленность на достижение успеха и поставленных целей, коли-

чественные и качественные характеристики результативности, индивидуальные характеристики и вклад в общие показатели подразделения и организации в целом.

На третьем этапе определяются технологии, формализующие систему материальной и немонетарной мотивации и стимулирования персонала, и процедуры, обеспечивающие сопровождение внедрения данной системы.

Можно разделить факторы, влияющие на мотивацию на две группы:

Факторы финансовой мотивации – заключаются в экономической поддержке сотрудников. При поддержании достаточного уровня финансового достатка, работник становится более лояльным и эффективным в своей деятельности. Компания должна стремиться к наращиванию профессиональных навыков своих сотрудников, экономический фактор будет играть не последнюю роль во влиянии на деятельность работника.

Финансовая мотивация достигается с помощью повышения заработной платы и премирования.

Нефинансовая мотивация – заключается в поддержании целостности и самоцельности деятельности сотрудника. Сотрудник должен ощущать собственную необходимость нахождении на своем рабочем месте, а работа не должна быть для него в тягость. Задачи должны ставиться четко, не используя лишних формулировок.

Так, в нефинансовую составляющую мотивации можно отнести:

- Прозрачность и ясность ставящихся целей – все ставящиеся цели являются «закрытыми», и они не имеют дополнительных полей для иных интерпретаций. Ставящиеся задачи должны быть достижимы, они понятны, и каждая задача вытекает прямо из другой.

- Прозрачная коммуникация – все сотрудники получают полную и достаточную информацию по своей работе. В коллективе должно преобладать конструктивное общение, а неформальные роли не должны оказывать «решающего» фактора. Сотрудники должны получать обратную и открытую двустороннюю связь по ходу своей работы.

- Вовлеченность сотрудников – сотрудники должны участвовать в работе компании, и они должны ощущать собственную деятельность на рабочем месте. Так, сотрудники ощущают собственную роль

в коллективе, и тем самым работники стремятся добиться для себя больших «высот» в работе. Сотрудники должны быть причастны и к процессу целых принятий решений, они должны не просто отыгрывать роль «тягловых» сотрудников, но они все должны принимать самое непосредственное участие в жизни компании. Для обеспечения вовлеченности, необходимо и делегирование ответственности сотрудников, они должны отвечать за свои действия.

– Обучение сотрудников – организация должна поощрять и развивать навыки собственных сотрудников. Компании следует напирать на обучение сотрудников и их повышение квалификации. Сотрудники, таким образом, становятся не только более ценными кадрами, но они и получают огромную квалификацию необходимую для стратегических изменений.

– Поощрение сотрудников – работа должна поощряться не только финансовыми, но и общечеловеческими, социальными факторами. Работа сотрудников должна признаваться, а атмосфера в коллективе должна быть дружелюбной.

В целом, для нефинансовых факторов можно написать главную цель, к которой должна стремиться компания – здоровая атмосфера внутри коллектива. Компания должна ставить возможности для роста своих сотрудников, а корпоративный дух и вовлеченность будет этому непосредственно сопутствовать.

Все это является достаточно важными и необходимыми условиями для поддержания и роста мотивации сотрудников. Таким образом и достигаются результаты в стратегических изменениях.

Мотивация играет главенствующую роль в управлении организацией. В современных условиях компаниям приходится подстраиваться под конъюктуру рынка, огромные изменения, и внедрение новых технологий сопутствует этому.

Внедрение изменений - это важный и весьма тяжёлый процесс в жизни фирмы, он требует конкретного плана, использование различного инструментала, и главное, мотивации всего персонала. Изменения могут быть обусловлены внутренними и внешними причинами, и для грамотной реализации мер, необходимо учитывать все эти факторы. Мотивация не только создаёт благоприятную среду, но и повышает эффективность деятельности компании.

Мотивация позволяет преодолеть сопротивление внутри коллектива, и компании должны уделять ей, мотивации, особенное внимание. Постановка четких целей, здоровая атмосфера в коллективе, вовлеченность сотрудников в жизнь коллектива, обучение и поощрение работников – все эти меры способны обеспечить мотивацию внутри коллектива.

Таким образом, для внедрения стратегических изменений необходимо создавать конкретные условия, которые будут идти рука-об-руку и с финансовыми, и с нефинансовыми факторами. Коллектив и общение внутри коллектива не должно быть в тягость, а результаты деятельности должны непосредственно повышаться, так работает мотивация.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте модель трудовой мотивации
2. Перечислите стандартные теории потребностей
3. Как факторы влияют на мотивацию?

Тема 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Организации должны быть готовы к постоянным изменениям во внешней и внутренней среде, чтобы адаптироваться к новым требованиям рынка, технологий, законодательства, клиентских запросов и другим переменным факторам. Эффективное управление изменениями помогает организации адаптироваться к новым условиям, оптимизировать бизнес-процессы и успешно развиваться в современном изменчивом мире.

Существуют различные точки зрения, которые рассматривают организационные изменения с разных позиций. Одни считают, что изменения - это неизбежные события, которые организация способна предотвратить. Другие определяют изменение как разовую меру, способ выживания или образ жизни организации; действие, проект, программу или же функцию управления.

Также под организационными изменениями понимают смену характеристик, а именно форму, содержание, качества какого-либо орга-

низационного элемента или организации в целом за определенный период.

Специалист по организационному развитию Ганус Ю. утверждал, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением».

Организационные изменения развития - это «количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени».

Для удачного исполнения идей преобразования необходимо отметить несколько важных позиций: наличие лидера; четкая цель осуществления изменений, которую необходимо достичь, определения перечня объектов, которые будут подвергаться изменениям.

Организационные изменения могут затрагивать разные сферы деятельности предприятия.

Чаще всего организационные изменения затрагивают такие сферы, как управление персоналом, изменения положений корпоративной культуры, использование современных технологических решений, управление предприятием.

Для каждого предприятия наступает момент, когда мероприятия по организационным изменениям становятся неизбежной необходимостью, так как время диктует свои потребности.

Чаще всего инициатива по осуществлению перемен на предприятии исходит от руководства, но бывают примеры, когда предложения поступают и от рядовых сотрудников предприятия.

Основные аспекты управления организационными изменениями

Управление организационными изменениями формирует структурированный подход к трансформации и адаптации организаций с целью улучшения их производительности, повышения конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Существуют различные аспекты и этапы управления изменениями, которые помогают организациям успешно внедрять новшества и адаптироваться к меняющимся условиям.

Как же руководителю предприятия понять, что предприятию необходимо меняться?

Таким образом, внедрение организационных изменений, особенно современных инновационных решений, помогут предприятию выйти на новый уровень, привлечь новых клиентов, улучшить производительность и оставаться конкурентоспособной на рынке. Не стоит опасаться изменений, стремление к постоянному развитию поможет предприятию оставаться актуальным и успешным.

Однако, важно понимать, что управление внедрением нововведений требует внимательного планирования и координации всех этапов процесса. Рассмотрим подробнее основные этапы процесса организационных изменений.

Необходимо иметь ясное понимание, почему изменения необходимы, и что конкретно нужно достичь. Это может быть повышение эффективности, улучшение качества продукции, внедрение новых технологий или адаптация к изменениям в внешней среде.

Размеры, характер и темпы изменений в каждой конкретной компании, конечно, будут отличаться, однако сами типы изменений при этом будут общими и их можно объединить в пять групп.

В процессе управления организационными изменениями один из критически важных этапов — это планирование. На этом этапе осуществляется определение необходимых изменений, анализ текущей ситуации в компании, выявление проблем, требующих решения, определение шагов для реализации. Необходимо также провести анализ внешней и внутренней среды, чтобы учесть все факторы, влияющие на успешность изменений. Важно вовлекать ключевых сотрудников и создавать рабочие группы для разработки планов.

Прежде чем приступить к изменениям, необходимо выбрать модель управления организационными изменениями. Информация о самых популярных моделях управления будет рассмотрена далее.

Разрабатываются общие рекомендации по лидерству для руководителей, которые будут управлять изменениями.

Нельзя забывать и про рядовых сотрудников. Необходимо разработать методики и программы обучения, позволяющие рядовым сотрудникам пройти через изменения без стресса и с высоким уровнем мотивации.

Обязательно надо заранее понимать, что и как будет изменено в этой сфере предприятия, если организационные изменения затрагивают корпоративную культуру предприятия.

Этап внедрения изменений включает в себя: действия по внедрению изменений, обучение сотрудников и адаптацию их к новым процессам и возможным изменениям в их ролях. Внедрение таких изменений требует совмещения технологий, процессов и людей, а также активного управления сопротивлением изменениям, возникающим среди сотрудников.

Так же создание команды управления и внедрения проекта необходимо для оптимального внедрения изменений. В такие команды рекомендуется подбирать сотрудников, обладающих достаточным уровнем знаний и опыта и готовые к длительной совместной работе и мотивированы на достижение поставленных целей.

В каждой организации есть лидеры мнений — сотрудники, к которым прислушиваются их коллеги. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений.

Необходимо определить таких сотрудников и активно вовлекать их в части следующих функций [1]:

- Открытая поддержка процесса изменений
- Личный позитивный пример для других сотрудников
- Сбор обратной связи от коллег.

Особому вниманию в управлении организационными изменениями подлежит человеческий фактор.

При осуществлении организационных изменений любое предприятие сталкивается с сопротивлением. Это сопротивление может носить разнообразный характер, но в любом случае оно снижает эффективность реализации изменений, их темпы, а в некоторых случаях может сделать невозможным их осуществление.

Под сопротивлением изменениям понимают любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

В коллективе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ему предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся.

Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Участие и вовлеченность - если стратеги вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Дж. Коттер и Л. Шлезингер обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда - отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

Помощь и поддержка могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство.

Иногда сопротивление возникает из-за того, что изменения внедряются слишком быстро или радикально. Лучше разделить процесс на этапы и в конце каждого этапа анализировать промежуточные результаты.

Необходимо создать условия, в которых сотрудники могут делиться своими страхами и опасениями. Это может быть анонимный опрос, фокус-группы или встречи один на один. Можно привлечь корпоративного психолога или коуча, которые помогут справиться с личными стрессами.

Мотивация сотрудников играет ключевую роль в снижении сопротивления. Если люди видят, что изменения приносят им личные вы-

годы, они будут охотнее готовы к переменам. Можно использовать поощрительные системы бонусов или премий за успешную адаптацию к изменениям.

Завершающим этапом в управлении изменениями является контроль и оценка результатов.

Необходимо регулярно отслеживать прогресс ключевых этапов процесса изменений. Полученный результат надо сравнить с поставленными целями и задачами.

Для этих целей можно использовать дэшборды, опросы, механизмы обратной связи и бенчмаркинг, чтобы понять, на каком этапе находится проект. Необходимы регулярные встречи команды по управлению изменениями с другими ключевыми заинтересованными сторонами для оценки прогресса.

Чтобы оценить эффективность мероприятий по управлению изменениями, используются как количественные, так и качественные показатели.

К количественным показателям можно отнести экономию затрат, эффективность использования времени, показатели продаж или оценки удовлетворенности клиентов.

Качественным показателем, прежде всего, является обратная связь. Это отзывы сотрудников, клиентов и мнения заинтересованных сторон, которые могут дополнить количественные данные и предложить методы дальнейшего улучшения процесса изменений.

Если собранные данные свидетельствуют, что определённые аспекты изменений не соответствуют ожиданиям, необходимо проанализировать эти данные и выявить причины такого результата. Далее, по мере необходимости, необходимо провести корректировку стратегии управления изменениями.

Факторы окружающей среды имеют значительное влияние на хозяйственную деятельность предприятия.

Влияние на бизнес можно обусловить внешними и внутренними факторами.

Внешние факторы не поддаются контролю компании. Такие элементы как клиенты, конкуренция, экономика, технологии, ресурсы и т.д. являются общими внешними факторами, влияющими на организацию.

Пренебрежение этими факторами может стать губительной ошибкой руководителей предприятия. Постоянное отслеживание внешних факторов окружающей среды помогает оперативно адаптироваться к ней.

Разработаны различные инструменты, которые позволяют компании адаптироваться к внешним изменениям. К ним можно отнести стратегическое планирование и коммуникационное планирование, анализ SWOT и другие. Развитие в компании достаточно гибкой структуры позволяет более оперативно реагировать на организационные изменения и внедрение инноваций.

Что касается внутренних факторов, то тут название говорит само за себя, т.е. это факторы, включающие в себя физические и абстрактные причины, находящиеся внутри предприятия.

Внутренние факторы могут отражать как сильные стороны компании, так и слабые. Сильные стороны помогут продвижению организационных изменений, а слабые будут способствовать сдерживанию.

Управление организационными изменениями сложно назвать просто процессом, для их продвижения предприятию требуется комплексный подход, который позволит не только адаптировать компанию к изменениям, но и внести корректировки в зависимости от новых обстоятельств.

Для эффективного управления организационными изменениями, существуют модели, которые предоставляют не только общие рекомендации и основы внедрения изменений, но и помогают учитывать индивидуальные особенности компании.

Далее будут рассмотрены наиболее известные модели управления организационными изменениями, а также проанализированы их плюсы и минусы.

Модель Коттера

Данная модель разработана в 1990-х годах профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном Пол Коттером [6].

Плюсом является простота и доступность данной модели, она легка в понимании для руководителей всех уровней предприятия.

Слабой стороной модели является отсутствие учета обратной связи от сотрудников предприятия. Данную модель необходимо сочетать с моделью, учитывающей индивидуальные потребности предприятия.

Модель ADKAR

Автором модели ADKAR является Джеффо Хайатт. Необходимо отметить, что модель ADKAR не является полноценной методологией управления изменениями. Скорее, это компонент методологии Prosci.

Модель Кюблер-Росс

Модель разработана Элизабет Кюблер-Росс в 1960-х годах. Кривая Кюблер-Росс описывает, как сотрудники реагируют на новости о переменах в компании и адаптируются к ним.

Кривая отражает эмоциональный путь, который люди проходят во времена перемен. В начале пути - это отрицание и сопротивление, а затем наступает принятие и интеграция.

Учитывая разнообразие эмоций, которые необходимо учитывать, модель удобно использовать для небольших коллективов.

Каждая модель имеет свои особенности, плюсы и минусы. Выбор зависит от запросов предприятия и конкретной ситуации на нем.

Рассмотрим практические примеры успешного проведения организационных изменений.

TINYpulse перечисляет Microsoft как один из примеров сработавших планов управления изменениями. Когда Наделла стал топ-менеджером Microsoft в 2014 году, он возглавил компанию, в которой между различными подразделениями была жестокая конкуренция. Часто они относились друг к другу скорее, как к конкурентам, чем как к союзникам. Наделла реструктурировал компанию, ликвидировав многие внутренние подразделения и сосредоточив сотрудников вокруг общих целей.

Google добилась трансформации, создав более крупное подразделение. Отдел исследований и разработок компании работал над таким разнообразием проектов, что высшему руководству стало трудно сосредоточиться и расставить приоритеты. Решение: разделить на несколько компаний, каждая из которых будет иметь узкую специализацию, соответствующую новому алфавиту материнской корпорации.

Сокращение численности персонала оказалось эффективным для British Airways в 1980-х годах. Поглотив конкурирующие авиакомпания, компания была обременена слишком большим количеством сотрудников и маршрутов. Новый председатель правления Лорд Кинг увеличил прибыль за счет сокращения рабочей силы, сокращения не-

рентабельных маршрутов и модернизации самолетов. Чтобы предотвратить негативную реакцию сотрудников, он обратился к ним до начала увольнений, объяснив необходимость и заручившись поддержкой сотрудников, которые остались в компании.

ПАО «Газпром» принял к сведению информацию о результатах оптимизации (сокращения) затрат в 2019 году и направлениях оптимизации затрат Группы «Газпром» в 2020 году.

Важное нововведение – с 2020 года «Газпром» перешел на рассмотрение и утверждение консолидированных бюджетов трех основных субхолдингов Группы: «Газпром межрегионгаз», «Газпром энергохолдинг» и «Газпром экспорт». Ранее «Газпром» контролировал их финансово-экономические показатели, применяя индивидуальные решения – используя систему КПЭ и участвуя в процессе бюджетирования в основном головных организаций субхолдингов. Новый подход повысил прозрачность организации бизнес-процессов в субхолдингах и контроль над их операционными и инвестиционными показателями, поможет выявить потенциал дальнейшего роста и развития наиболее приоритетных направлений деятельности.

Была проведена модернизация технологического парка. Под модернизацией оборудования понимается внедрением более прогрессивного оборудования с целью повышения эффективности производства. При модернизации оборудования возрос уровень автоматизации и контроля за технологическими процессами, а также были снижены потери нефти и газа и расходы на его хранение. Тем самым, было достигнуто повышение темпов добычи, переработки, транспортировки нефти и газа.

Другим не менее важным изменением стало сокращение суммы расходов и изменение объемов производства. Данные факторы могут оказать эффективность на снижение амортизационных отчислений, что привело к полному или частичному изменению себестоимости и повышения качества товаров. Повышение эффективности позволило отказаться ПАО «Газпром» от выпуска нерентабельной продукции по переменным затратам и статьям себестоимости типовой номенклатуры. Динамика эффективности повысилась за счет следующих факторов: повышения средних цен при реализации продукции. Данные достижения позволили расширить рынок сбыта продукции и привели к росту выручки от продажи к росту объема продаж.

Интересным будет пример цифровой трансформации Сбербанка (далее - Сбер). Компания разработала эффективную экосистему, которая к 2023 году разрослась до многофункциональной платформы: она включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию и многое другое. Удобно пользоваться сервисами банка клиентам позволяет единый идентификатор Сбер ID, единая программа лояльности СберСпасибо и подписки СберПрайм и СберПрайм+. За короткое время Сбер также вернул клиентам привычные сервисы, работа которых прекратилась из-за санкций: теперь благодаря SberPay россияне, как и раньше, могут оплачивать покупки без банковской карты — при помощи телефона. Сделать это можно более чем на двух миллионах терминалов во всей стране, услугой уже воспользовались 30 миллионов человек.

Несмотря на санкции и появившиеся ограничения в банковской сфере, Сберу удалось нарастить и число активных ежемесячных пользователей сервисов «Сбербанк-онлайн». За три года их стало на 8,4 миллиона человек больше, по итогам десяти месяцев 2023 года их количество составило 81,4 миллиона человек.

Технологический лидер на российском рынке, в 2020-2023 годах Сбер продолжил развивать IT-платформы и, отвечая трендам, начал активно внедрять искусственный интеллект (ИИ) в работу сервисов. С развитием технологий и бумом, который начался с чат-бота ChatGPT от американской OpenAI, Сбер создал несколько уникальных нейросетевых платформ, которые облегчают работу сотрудников и помогают им сократить время на решение рутинных задач. Так, аналогом ChatGPT стал GigaChat, который умеет отвечать на вопросы, поддерживать диалог, писать коды, создавать тексты и изображения на основе описания. Позже Сбер внедрил его в умные устройства с ассистентом «Салют». Еще одним изобретением Сбера стала генеративная модель для творчества, синтезирующая изображения по тексту, — Kandinsky. Кроме того, в 2023 году Сбер выпустил ИИ-помощника разработчика GigaCode, который ускоряет написание кода и работу с ним.

С целью повышения клиентоцентричности в рамках реализации Стратегии 2023 Сбера были внесены изменения в организационную структуру. Согласно данным изменениям выделены экосистема для клиентов — юридических лиц (B2B-бизнес) и экосистема для клиентов — физических лиц (B2C-бизнес) для обеспечения целостного взгляда на

клиентские потребности и создания бесшовного клиентского опыта при использовании сервисов Сбера. B2B- и B2C-экосистемы Сбера работают в тесной координации друг с другом, а также с другими подразделениями банка и дочерними компаниями Сбера на базе единых платформенных и технологических решений и в совокупности и образуют целостную экосистему Сбера.

Основные цели Стратегии компании до 2023 года были успешно достигнуты, в связи с чем Сбер готов перейти к новому этапу развития бизнеса.

В приоритете до 2026 года у Сбера будет стоять развитие искусственного интеллекта нового поколения. Усилия банка будут направлены на создание безопасного, подконтрольного и доверенного ИИ. На его базе будут создаваться продукты, соответствующие технологическим и этическим стандартам рынка.

Контрольные вопросы

1. Перечислите модели управления организационными изменениями.
2. Приведите примеры успешного управления организационными изменениями в отечественных и зарубежных компаниях.
3. Каким образом можно оценить эффективность мероприятий по управлению изменениям?

Тема 8. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Модель вовлеченности сотрудников – это структурированная концепция, оценивающая уровень приверженности сотрудников к работе и заинтересованности к организации в целом в условиях грядущих и происходящих изменений.

Модель вовлеченности дает возможность, в первую очередь, оценить показатель уровня текучки кадров в организации притормозить его рост.

Так, с помощью проведения регулярных опросов работников организации кадровый отдел исследует удовлетворённость персонала рабочим местом и его окружением, а также их дальнейшую мотивацию.

Чаще всего современные организации рассматривают вовлеченность сотрудников как ключевой аспект эффективного функционирования бизнес-процессов в организации.

Модель вовлеченности, чаще всего, включает в себя следующие основные факторы (рис. 8.1):



Рис. 8.1 – Основные факторы, используемые в модели вовлеченности

Существует модель вовлеченности сотрудников, состоящая из трех наблюдаемых аспектов поведения. Считается, что вовлеченным является сотрудник, поведение которого можно определить 3 ключевыми индикаторами (рис. 8.2) [2]:

Говорит	Остается	Стремится
сотрудник всегда позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами.	сотрудник действительно хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании	сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

Рис. 8.2 – Три уровня вовлеченности

Мотивация и вовлеченность сотрудников является основным ключом к созданию процветающей организации и счастливому персоналу.

Так, в основе вовлеченности сотрудников во время коренных изменений в компании лежит доверие и желание общим коллективом достигать новых стратегических целей организации.

Отношения, основанные на доверии между руководителем и сотрудником, являются важнейшим фактором вовлеченности персонала в установленные изменения.

Таким образом, исследования показывают, что такие отношения более чем на 80% влияют на уровень вовлеченности персонала.

По статистике Gallup, низкий уровень вовлеченности сотрудников влечет за собой к потерям в размере 8,9 триллионов долларов за год, что составляет практически около 10% мирового ВВП.

В целом, по итогам исследования, в российских компаниях 62% сотрудников крупных организаций сообщают о чувстве отстраненности, так в свою очередь 15% - о полной отстраненности.

Для повышения уровня вовлеченности сотрудников в компании, руководство основывается на следующих факторах:

1. Создание четкого стратегического плана.

Руководство определяет основную бизнес-стратегию с четкими целями, задачами и идеями, знакомит персонал с основой стратегии.

2. Мышление роста (предложение сотрудникам возможности для карьерного роста для каждого уровня организационной структуры).

3. Признание и вознаграждения.

4. Авторитет и автономия (предоставление свободы мысли и выбора стратегии работы сотрудникам младшего звена).

5. Благоприятная рабочая среда.

Таким образом, эффективно подобранная модель приводит к созданию удобного и систематизированного рабочего процесса, что увеличивает заинтересованность сотрудников в успехе компании.

Фреймворком называют готовый шаблон для написания программы, а в частности совокупность компонентов и методов, обеспечивающих и облегчающих разработку программного обеспечения.

Прежде всего фреймворк нужен для следующих задач:

1. Увеличение скорости разработки.

За счет готовых модулей уменьшается время разработки сервиса и приложений для базы данных по учету персонала. Создание бизнес-процессов и рабочего графика.

2. Упрощение работы с базами данных
3. Обеспечения безопасности

Таким образом, с точки зрения HR данная структура предоставляет процесс для разработки успешного плана вовлеченности сотрудников. Так благодаря данной структуре можно проследить достижение следующих положительных аспектов:

1. Решения на основе данных.

Совокупность полученных на основе опросов, данных помогает сосредоточиться на наиболее эффективных программах и политиках организации.

2. Сильного бренда работодателя. По данным Gallup, более высокий уровень вовлеченности сотрудников приводит к снижению текучести кадров на 59%.

3. Активных целевых вмешательств сотрудников
4. Повышению производительности
5. Развитию талантов (с помощью создания сервисных пакетов основных навыков, достижениях)

Таким образом, фреймворк дает возможность создавать индивидуальные шаблоны различных баз данных.

В современное время существует множество разнообразных модели вовлеченности сотрудников. Одними из самых популярных являются (рис. 8.3) [8]:

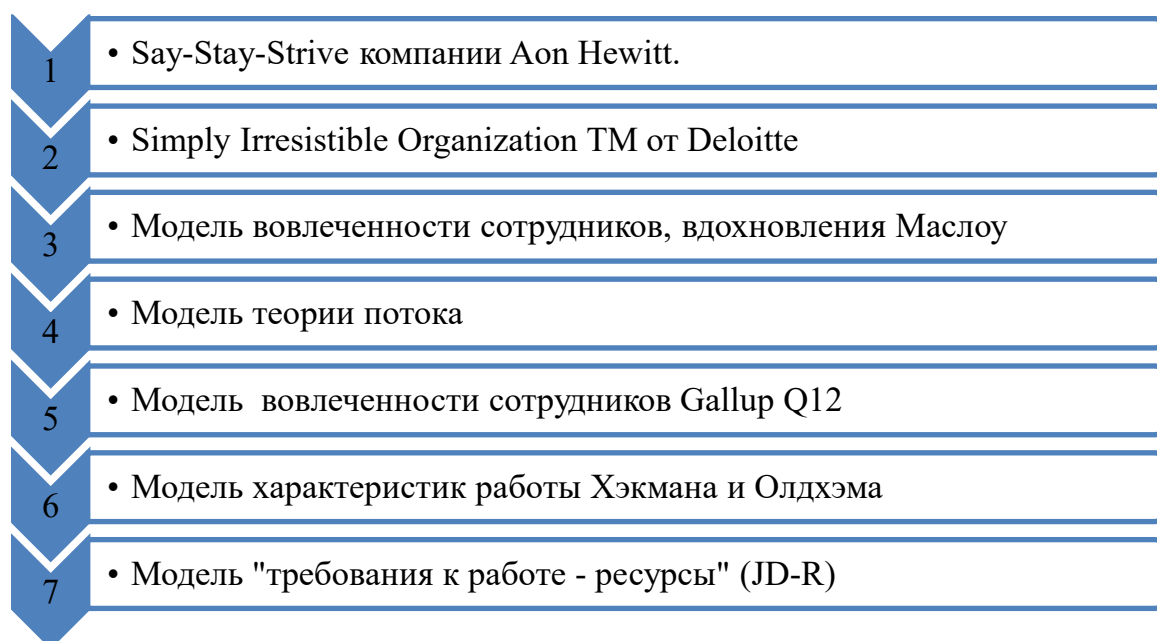


Рис. 8.3 – Модели вовлеченности сотрудников

Первой и наиболее распространенной, как в России, так и за рубежом является модель «Say-Stay-Strive», предложенная компании Aon Hewitt.

В данной модели приоритеты расставлены в шесть факторов на основе влияния на вовлеченность сотрудников, следующим образом:

- работа;
- люди;
- возможности;
- общее вознаграждение;
- корпоративные практики;
- качество жизни.

Так, основная суть данной модели, заключается в следующем: эффективное использование факторов приводит к трем измеримым видам поведения, которые являются результатами вовлеченности сотрудников.

Три вида поведения (описана выше):

1. Say
2. Stay
3. Streve

Основными плюсами данной модели являются: простота и примитивность в использовании. Четкий фокус модели позволяет разработать конкретный план KPI.

В основном модель анализирует только возможный результат и способ его достижения, но не рассматривает первоначальных причин. Примеров такой компании во Владимирской области может послужить компания Abi. Такая система не в полной мере решает проблемы персонала.

Модель «Simply Irresistible Organization TM от Deloitte» в свою очередь рассматривает иные аспекты вовлеченности персонала.

Она определяет пять ключевых факторов, которые по мнению авторов, делают компанию «неотразимой». К таким факторам отнесли следующие (в переводе с английского):

- Значимая работа (сотрудники чувствуют, что их работа имеет цель и каждый из них является неотъемлемым звеном в её реализации).
- Позитивная рабочая среда (создание совместной и инклюзивной атмосферы).

- Поддерживающие управление (лидеры видны и доступны для коммуникации).
- Возможность роста (обучение для профессионального развития).
- Доверие к руководству.

Основными плюсами такой модели является фокус на ответственности руководства. В такой модели масштабно подчеркивается важность руководства.

Но проблема внедрения такой модели в реальность остается нерешенной. Внедрение всех этапов модели, может быть довольно сложным и требовать различного рода инвестиций в обучение персонала новым культурным ценностям и менеджменту, а также на создание эффективной системы обратной связи.

Было создано множество вариантов адаптаций модели Маслоу. Однако, Чип Конли, автор книги *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* был довольно близок.

Так в своей книге, Конли обращает внимание на то, что компании чаще всего удовлетворяют только основные потребности, для того чтобы сохранить сотрудника на рабочем месте и таким искусственным образом преодолеть текучесть кадров в организации.

Таим образом, в своем произведении автор предлагает наиболее целостный подход, основанный на потребностях сотрудников, клиентов, поставщиков и инвесторов.

Организации смогут создать наиболее вовлеченную рабочую силу на различных уровнях организационной структуры с помощью основных пяти факторов: чувстве принадлежности, общем целеполагании, возможности карьерного роста, поощрении участия в согласовании.

С помощью созданной модели на основе пирамиды Маслоу, Конли спас свою компанию от краха. Так, компания Конли стала вторым по величине оператором бутик-отелей в США.

Данной модель строится на психологической основе и возможность применения различных интерпретаций, исходя из области применения (сферы деятельности организации).

Но такая модель является долгой и сложной в области адаптации в реальном мире. Также данная модель не предусматривает никаких

измерений и планов действий, что также не является положительным признаком.

Одной из популярных, так называемых «динамичных» (моделей действий) за рубежом является модель теории «потока». Она была предложена психологом Михайем Чиксентмихайи, которая предполагает, что сотрудники наиболее вовлечены, когда испытывают состояние «потока».

По мнению Чиксентмихайи, когда проблемы и уровни навыков идеально сбалансированы друг с другом.

Таким образом, формируются не слишком сложные и не слишком легкие задачи, что приводит сотрудника к наиболее активному поглощению информации и получению удовольствия от работы.

Так, состояние «потока» должно приводить к пику производительности.

Организации, желающие достичь состояние «потока» должны руководствоваться следующим основными аспектами (рис. 8.4).

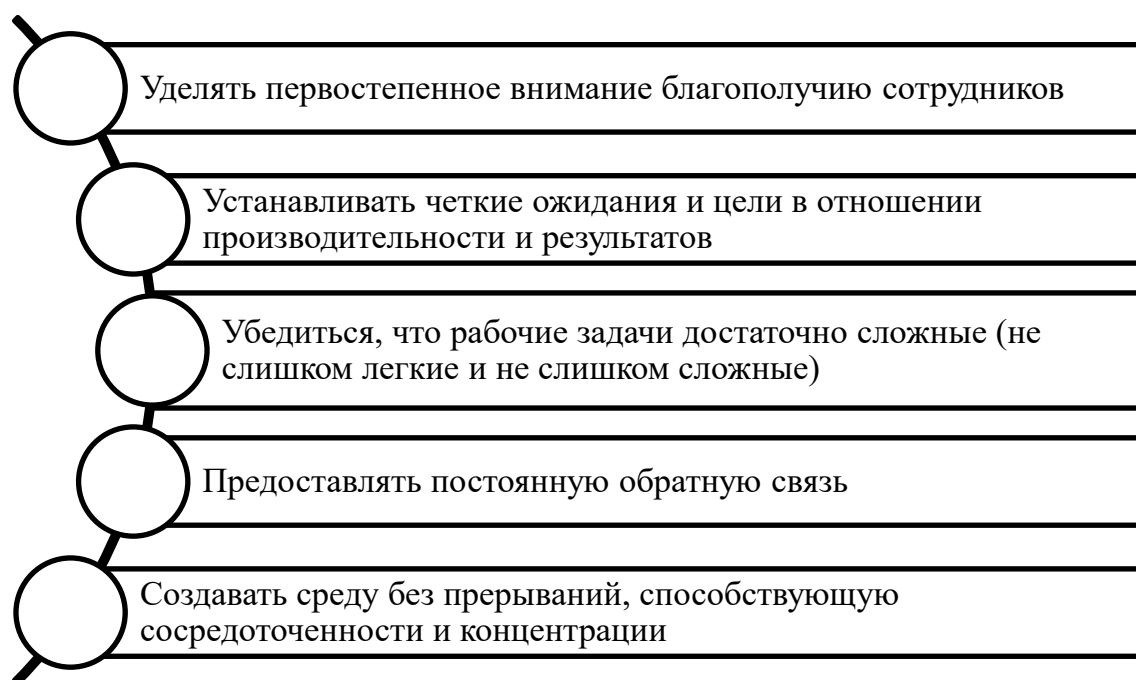


Рис. 8.4 – Основные аспекты, приближающие сотрудников к состоянию «потока»

Положительным аспектом внедрения такой модели является оптимальный дизайн работы и внутренний мотиватор сотрудников, сформированный на основе данной модели.

Но ограниченное применение и довольно субъективный набор навыков определяет весьма негативный набор.

Одной из не похожих на другие модели является «Модель вовлеченности сотрудников Gallup Q12»

В системе HR опрос вовлеченности сотрудников Gallup Q12 является одним из самых известных и часто цитируемых ресурсов по этой теме.

С помощью двенадцати вопросов компания имеет возможность создать собственную модель вовлеченности сотрудников, основанную на обработке информации собранной в опросе. 12 вопросов опроса по модели сотрудников «Gallup Q12» (рис. 8.5).

1	• Знаете ли вы, чего от вас ждут на работе?
2	• Есть ли у вас материалы и оборудование, необходимые для правильного выполнения работы?
3	• Есть ли у вас на работе возможность делать то, что у вас получается лучше всего, каждый день?
4	• Получали ли вы признание или похвалу за хорошую работу за последние семь дней?
5	• Кажется ли вам, что ваш руководитель заботится о вас как о личности?
6	• Есть ли на работе кто-то, кто поощряет ваше развитие?
7	• Кажется ли вам, что ваше мнение имеет значение на работе?
8	• Заставляет ли вас миссия/цель вашей компании чувствовать, что ваша работа важна?
9	• Привержены ли ваши коллеги качественному выполнению работы?
10	• Есть ли у вас лучший друг на работе?
11	• За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил с вами о вашем прогрессе?
12	• Были ли у вас возможности учиться и развиваться за последний год?

Рис. 8.5 - 12 вопросов опроса по модели сотрудников «Gallup Q12»

Основными плюсами данной модели является выявление проблем персонала. Так как опрос охватывает довольно широкий спектр областей, можно четко определить сильные и слабые стороны объекта исследования. Также данный метод является весьма простым в анализе и его основных параметрах.

Основным минусом, как и в предыдущей модели, является отсутствие определенного плана действий по внедрению данной модели и дальнейшего решения задач.

Также основным минусом является отсутствие внешних мотиваторов. Модель охватывает довольно большое множество внутренних мотиваторов, но игнорирует основные мотиваторы, например, заработная плата, премии и различные льготы.

Модель характеристик работы Хэкмана и Олдхэма подчеркивает, каким образом правильные параметры работы в сочетании с потребностью человека в росте могут способствовать психическому состоянию, необходимому для положительных личных и рабочих результатов.

Такая модель основывается на 5 ключевых характеристиках работы (рис. 8.6).

Разнообразие навыков	использует ли работа различные навыки, чтобы она оставалась интересной
Идентичность задачи	могут ли сотрудники довести проект до конца от начала до конца, создавая чувство выполненного долга.
Значимость задачи	считают ли сотрудники работу важной и понимают ли, как она способствует достижению более крупной цели.
Автономия	имеют ли сотрудники право голоса в том, как они выполняют свою работу.
Обратная связь	получают ли сотрудники четкую обратную связь и руководство по своей производительности.

Рис. 8.6 – 5 ключевых характеристик работы по модели Хэкмана и Олдхэма

Основными плюсами такой модели являются системный подход и управленческая реализация. Модель предлагает четкую. Структурированную систему для анализа и улучшения дизайна работы. Также, в данной модели основную ответственность, в области вовлеченности сотрудников, на себя берет менеджер.

Основным минусом такой модели будет являться узкий фокус и ограниченный охват. Модель фокусируется исключительно на основе характеристик работы и не учитывает влияние межличностных отношений на удовлетворённость работы.

Также, модель не учитывает контекстные факторы, например, компаративную культуру, стиль управления и личную жизнь сотрудников.

Еще одной и наиболее молодой моделью является «Модель «требования к работе – ресурсы» (JD-R) [9]

Модель была разработана в 2006 году Арнольдом Баккером и Эванджелией Демероути. По времени появления модель является весьма молодой и современной. Она направлена на достижение того, чего, по мнению авторов, не хватало в других предложенных моделях.

Модель помогает понять, как характеристики работы влияют на сотрудников. Модель сосредоточена на 2 областях:

Требования к работе

- негативные факторы, создающий стресс, такие как сжатые сроки, большая рабочая нагрузка, неясные цели, отсутствие автономии, некомфортная рабочая среда и плохие рабочие отношения.

Ресурсы работы

- позитивные аспекты, которые помогпмагающий сотрудникам добиваться успеха, такие как поддерживающие коллеги, чуткие менеджеры, возможности обучения и развития, четкие рабочие инструкции и регулярная обратная связь.

Рис. 8.7 – Основные области модели «JD-R»

В целом, модель выглядит следующим образом (рис. 8.8). Плюсами и минусами выделены положительные и отрицательные направления деятельности.

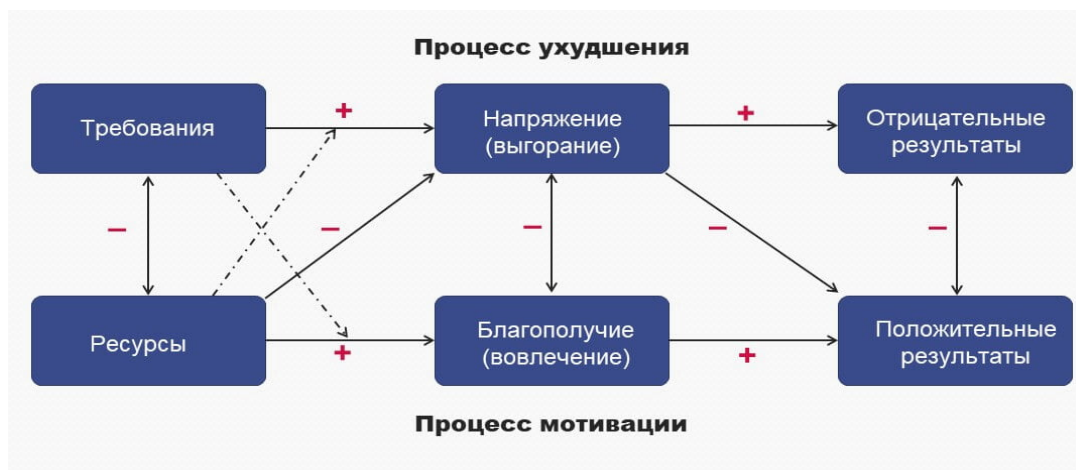


Рис. 8.8 - Модель «требования к работе – ресурсы» (JD-R)

Основным плюсом данной модели может быть сфокусированность на профилактике. С помощью данной модели легко выявить области с довольно высоким спросом, а также область с довольно низкими ресурсами, что помогает заблаговременно предотвратить текучесть кадров. Но чрезмерное упрощение и ограниченный охват. Таким образом, данная модель не дает возможность составить полную картину проблемы и предложить её решение.

В условиях современной рыночной экономики, чтобы добиться успеха, компаниям необходимо постоянно подстраиваться под внешнюю среду и её изменения.

Для осуществления наиболее грамотных изменений руководству компании следует четко определять:

1. Требования рынка
2. Систему производства продукции
3. Средний уровень дохода на рынке
4. Изменения в организациях конкурента и т.п.

Так, если дела на предприятии идут весьма благополучно, и организация находится на высоком уровне, изменения безусловно нужны.

Таким образом процесс изменения является необратимой функцией в достижения максимальной эффективности работы организации с целью создания эффективного процесса изменений следует учесть организационные проблемы, которые включают в себя: устаревшую организационную структуру и систему технологий.

Также острой проблемой организации является отсутствие разработки нового продукта.

Таким образом организации не желающие или не имеющие возможность осуществлять крупные инвестиции в создание нового продукта являются менее конкурентоспособными.

Все вышеперечисленные предложения безусловно влияют на персонал организации и её руководство.

Для того, чтобы избежать определенное количество трудностей, следует заранее планировать задуманные изменения. Таким образом, для осуществлять изменения следует в таком порядке:

1. Подготовка сотрудников
2. Подготовка технологической базы
3. Разработка новых продуктов
4. Осуществление изменения

Но нельзя исключать случаи, когда изменения могут производиться спонтанно, поэтому их процесс может стать стихийным и не управляемым.

Несмотря на то, какие изменения будут проходить в организации, каждое из них порождает сопротивление. В свою очередь, вид, острота сопротивления зависит от внутренней среды организации и масштаба изменения.

Для определения причин, трудного восприятия сотрудниками изменений следует рассмотреть основные виды сопротивления изменениям в организации.

Так логическое сопротивление определяется как несогласие сотрудников с предложенными рациональными доводами, факторами и логикой, предлагаемых изменений.

Так сопротивление в организации может быть представлена в следующих видах (см. 8.9).

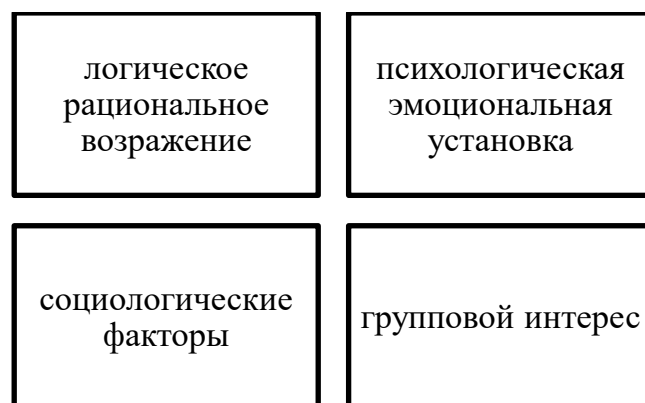


Рис. 8.9 – Виды сопротивления в организации

Так логическое сопротивление определяется как несогласие сотрудников с предложенными рациональными доводами, факторами и логикой, предлагаемых изменений.

Обычно может возникать на основе несоразмерных ожидаемых показателей времени и усилий, а также должностных обязанностей.

Это реальные издержки, которые несут работники, даже при том, что в долгосрочной перспективе речь идет о благоприятных для них переменах, а значит, менеджменту необходимо их так или иначе компенсировать.

В свою очередь, психологическое сопротивление предполагает эмоциональный, чувственный и установочный протест на предлагаемые изменения.

Обычно происходит по следующим причинам [1]:

1. Боязнь неизвестности сотрудниками организации
2. Недоверие менеджерам
3. Ощущение угрозы безопасности (финансовой, технологической, личностной) и т.п.

Такие чувства, возможно являются весьма неоправданными для руководства, но весьма реальными и распространенными в современных компаниях.

Социологическое сопротивление является результатом вызова, которое бросает руководство своим подчиненным, с целью принятия новых ценностей, норм и интересов.

Поскольку общественные интересы являются важнейшим фактором внешней среды, структура менеджмента должно тщательно учитывать и прорабатывать мероприятия и отношения к различным коалициям и группам.

Проведение изменений предполагает, что менеджмент подготовился к преодолению всех видов сопротивления.

Таким образом основная задача менеджмента — это создание обстановки доверия к руководству.

Менеджеры должны осознать, что отношение к изменениям определяется прежде всего тем, насколько умело управленцы организации свели к минимуму неизбежное сопротивление. Именно от этого зависит уровень стабильности в организации как внешней, так и внутренней.

Причинами сопротивления изменениям являются (рис. 8.10).

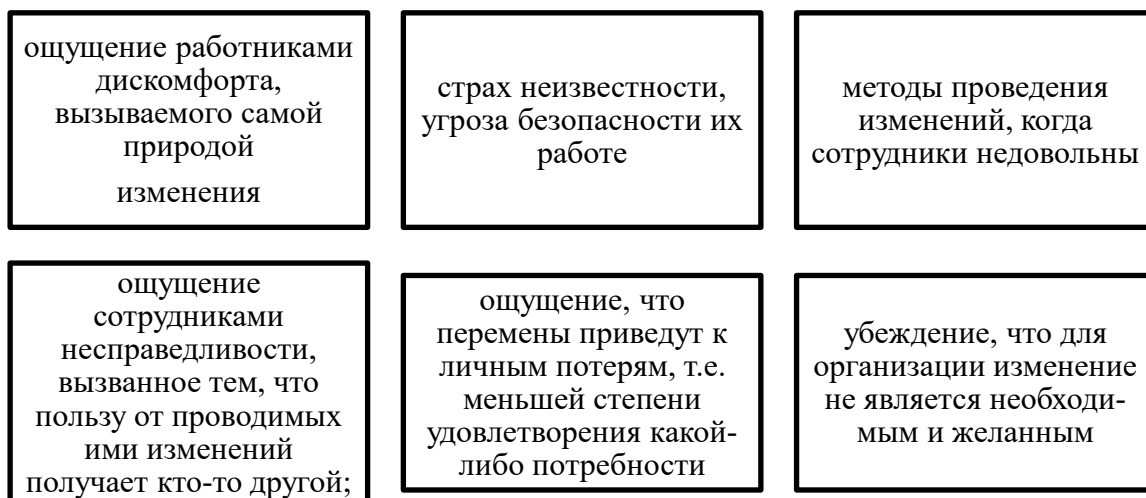


Рис. 8. 10 - Причинами сопротивления изменениям

Таким образом, перед тем как начать производить изменения в организации, руководитель должен определить какой уровень сопротивления он вызовет.

В заключение, стоит отметить, что сопротивление может помочь определить конкретные проблемы, дать менеджеру информацию о сотрудниках, их эмоциях, чувствах и планах на дальнейшую работу в организации.

Таким образом сопротивление изменениям, в особенности на первых этапах, помогает компании избежать колоссальных потерь как в структуре персонала, процессе производства, так и финансовых результатах.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные факторы, используемые в модели вовлеченности.
2. Опишите роль фреймворка в моделях вовлеченности сотрудников к изменениям.
3. Охарактеризуйте модель характеристик работы Хэкмана и Олдхэма.

Тема 9. КРИЗИС КАК ПРЕДПОСЫЛКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Понятие «кризис» является многогранным, так как его определение зависит от контекста. Это можно подтвердить с помощью определенных аспектов, которые отражены на рис. 9.1.

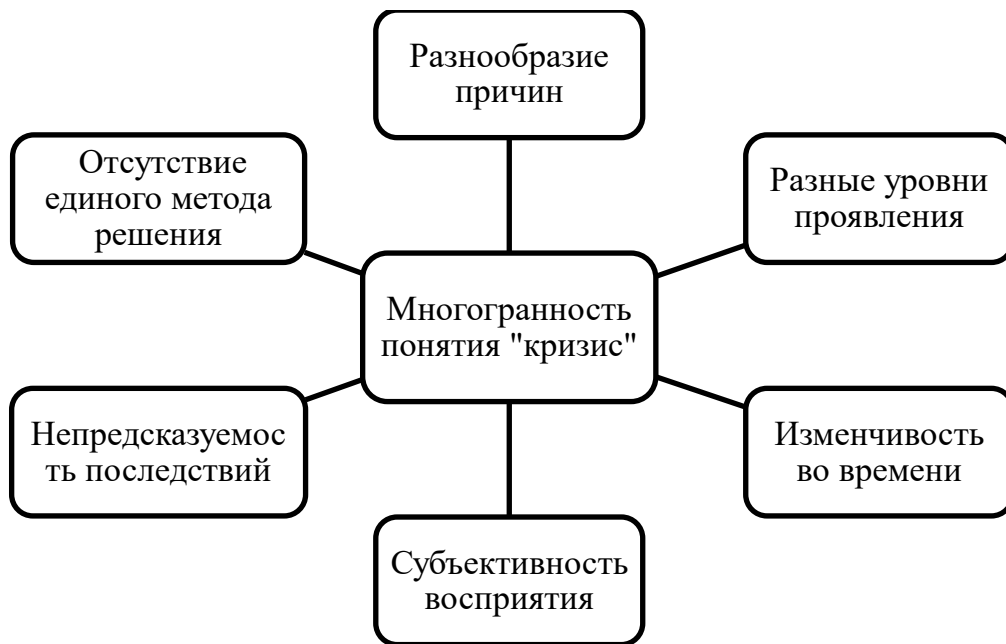


Рис. 9.1 – Многогранность понятия «кризис»

Если рассматривать его в общем смысле, то под ним понимают ухудшение состояния чего-либо, сопровождающееся нестабильностью, опасностью, а также потребностью принятия срочных мер.

Рассмотрев представленные аспекты, можно сказать, что кризисы могут быть вызваны различными причинами, среди которых могут быть как внутренние, так и внешние. Зачастую кризисные явления являются результатом совокупности нескольких факторов. Кроме этого, кризисы могут проявляться на разных уровнях. Например, от индивидуального (личного) до глобального. Стоит учитывать тот факт, что кризисы обладают изменчивостью во времени, ведь на каждой стадии они проявляются по-разному. Также не существует единого метода для их решения. К каждому из кризисов нужен индивидуальный подход, который будет адаптирован под определенные условия.

Конкретно для организаций кризис представляет собой ситуацию, при которой система (то есть организация) характеризуется резким нарушением ее устойчивого функционирования, сопровождающимся высоким уровнем неопределенности и риска. При данном процессе у компаний наблюдаются такие угрозы, как потеря репутации, финансовой стабильности или способности выполнять свои функции.

Для каждой организации кризис является переломным моментом, ведь в данный период прежний подход к осуществлению своей деятельности становится неэффективным. Поэтому в целях выживания или дальнейшего развития компании требуются существенные изменения. При любом кризисе следует быстро и решительно реагировать на возникающие проблемы, чтобы предотвратить необратимые последствия.

Стоит отметить, что кризис характеризуется рядом признаков. Они представлены на рис. 9.2 [4].

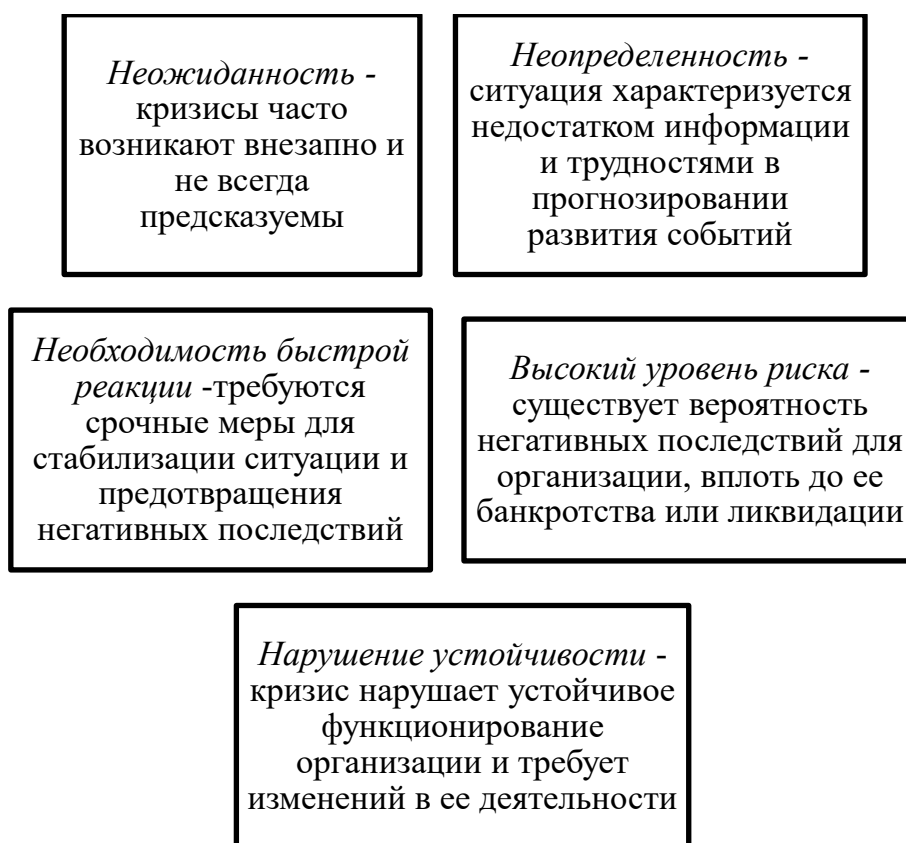


Рис. 9.2 – Признаки кризиса

Так, не всякая проблема является кризисом. При кризисе отмечаются масштабность угрозы и необходимость немедленного действия.

По этой причине менеджмент компании должен обладать механизмами выявления потенциальных угроз. Ранее распознавание кризисных явлений важно для своевременного реагирования и предотвращения негативных последствий с помощью выстраивания эффективного управления ими.

Под *причиной* кризиса понимают источник его возникновения, событие или явление, приводящие к резкому ухудшению состояния организации, создают угрозу ее существованию, нарушая нормальное функционирование системы.

Кризисы в организации проявляются в снижении объемов производства и сбыта продукции, при росте задолженности перед поставщиками, банками, налоговыми органами, а также из-за дефицита оборотных средств. Наличие у какой-нибудь компании данных проблем ведет к ее неплатежеспособности. До банкротства организации проходят определенный путь, который начинается с наличия временных трудностей, а заканчивается безнадежным состоянием.

Причины возникновения кризисных явлений могут быть субъективными и объективными. Их характеристика представлена на рис. 9.3.

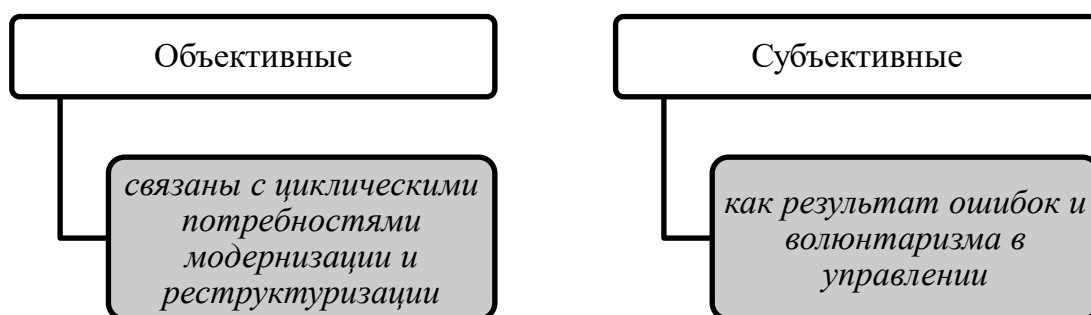


Рис. 9.3 – Субъективные и объективные причины кризисов

К объективным можно отнести экономическую нестабильность, несовершенство различных систем (налоговой, таможенной, кредитно-денежной и др.), нормативно-правовой базы, инфляционные процессы и другие причины.

Среди субъективных можно отметить такие причины, как снижение объемов продаж или производства компании, которые связаны с ошибками в управлении. Например, низкая эффективность маркетинга, неоправданно высокие затраты и длительный цикл производства и т.д.

Причинами кризиса также делятся на внешние и внутренние.

Внутренние причины представляют собой факторы, которые возникают внутри самой организации и связаны с ее управлением, структурой, процессами и ресурсами. К ним относятся:

- *Неэффективное управление*, которое заключается в неэффективном стратегическом планировании, некомпетентном руководстве, слабой координации между подразделениями, недостаточном контроле, коррупции. Все эти факторы приводят к снижению эффективности, росту издержек;

- *Недостаток инноваций*, которое влияет на снижение конкурентоспособности, что, в свою очередь, может привести к потере рынка;

- *Проблемы с финансами*, проявляющиеся в недостатке оборотного капитала, высоком уровне задолженности, неправильной инвестиционной политике, неэффективном управлении денежными потоками, что ведет к финансовым трудностям и потенциальному банкротству;

- *Низкое качество продукции и услуг* оказывает сильное влияние на клиентов, что может привести к их потере, отчего доходы компании снизятся;

- *Проблемы с персоналом*, включающие в себя низкую квалификацию сотрудников, высокую текучесть кадров, отсутствие стимулов к продуктивной работе, внутренние конфликты;

- *Неправильно выстроенная ценовая политика*, заключающаяся в завышении или занижении цен, что приводит к потере клиентов или недостаточной рентабельности;

- *Слабая корпоративная культура*, за счет которой снижается эффективность в организации.

- Внешние причины кризиса зависят от тенденций и стратегии макроэкономического развития, конкуренции, общей политической ситуации в стране. К ним относятся:

- *Изменение рыночной конъюнктуры*, то есть снижение спроса, рост конкуренции, изменение цен на сырье и материалы. Данные факторы могут оказать резкое влияние на финансовое состояние организации;

- *Экономический спад (рецессия)*, представляющая собой значимое снижение экономической активности, затрагивающее всю экономику и длящееся более чем несколько месяцев. В результате данного процесса снижаются потребительский спрос и доходы компаний;
- *Политические факторы*, проявляющиеся в изменении законодательства, политической нестабильности, что негативно влияет на деятельность организации;
- *Технологические изменения*, то есть появление новых технологий влияет на устаревание существующих мощностей, отчего уровень конкурентоспособности падает;
- *Природные катастрофы*, подразумевающие под собой стихийные бедствия, приводящие к разрушению имеющихся производственных мощностей и прерыванию деятельности организации.

Схематично внешние и внутренние причины кризиса представлены на рис. 9.4.

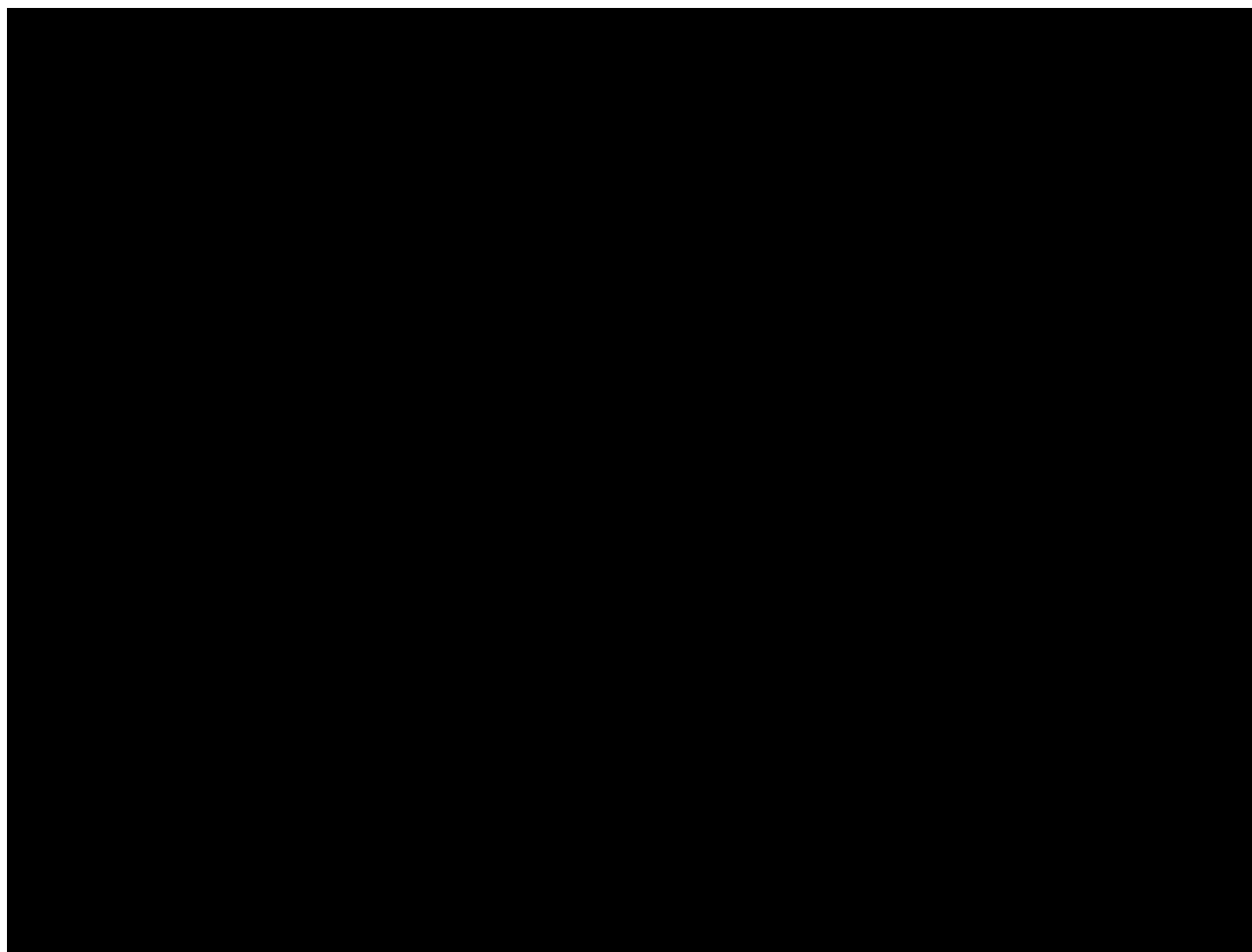


Рис. 9.4 – Внешние и внутренние причины кризисов в организации

По причине того, что каждая организация уникальна и подвержена специфическим рискам и угрозам, изучение классификации кризисных явлений необходимо для возможности влияния на остроту кризиса, а также для сокращения негативных последствий. Типология кризисов достаточно обширна. Это связано с многообразием средств и способов управления ими (рис. 9.5) [7].

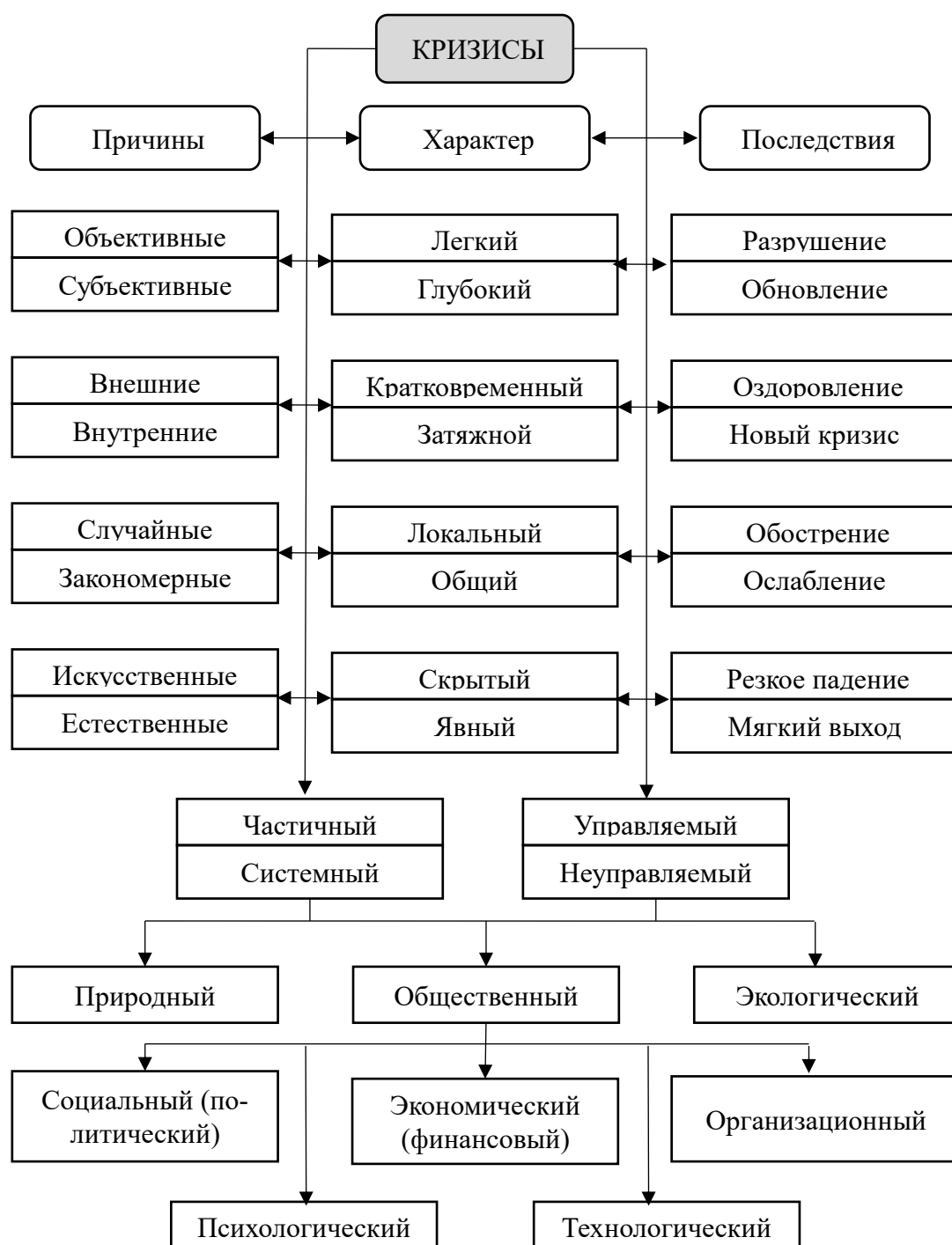


Рис. 9.5 – Типология кризисов

Классификация кризисов зависит от определенных критериев, поэтому можно выделить несколько типологий:

- *По масштабам проявления.* Кризисы бывают локальными (то есть затрагивающими часть системы) и общими (охватывающими всю социально-экономическую систему). Стоит учитывать, что граница между ними условна и зависит от контекста. Также можно встретить классификацию по территориальному признаку (индивидуальные, региональные, национальные и глобальные);

- *По объему возникающих проблем.* Здесь выделяются микрокризисы (характерны для организаций), мезокризисы (региональные/отраслевые), макрокризисы (охватывающие всю страну), мегакризисы (группы стран, весь мир);

- *По структуре отношений в социально-экономической системе.* Кризисы бывают экономические, организационные, социальные, технологические, психологические и другие.

Таким образом, существует множество различных причин кризисных явлений, каждое из которых требует глубокого анализа и понимания как внутренних, так и внешних источников их возникновения.

Экономические кризисы отражают дисбалансы и противоречия в экономической системе, будь то страна или организация. К ним относятся кризисы производства и сбыта продукции, неплатежеспособности, конфликты между экономическими субъектами. Данные факторы могут привести организацию к банкротству или снижению конкурентоспособности.

Одним из видов экономических кризисов являются *финансовые*, связанные с нарушением стабильного состояния финансовой системы страны и финансового состояния организации. Они могут проявляться в дефиците бюджета, где критической точкой считается неплатежеспособность государства по иностранным займам. Такой вид кризиса можно было наблюдать в России в 1988 году или же в ряде европейских стран в 1929-1933 гг. Финансовый кризис может быть спровоцирован по попыткам преодоления сложных ситуаций. Например, по причине произошедшего стихийного бедствия население остается без средств к существованию.

Валютные кризисы характеризуются падением курса национальной валюты на международном рынке, а также истощением банковских резервов. Такая ситуация наблюдалась с американским долларом после появления евро.

Биржевые кризисы представляют собой обвал ценных бумаг и сокращение их выпуска, отчего активность фондовых бирж значительно снижается.

Социальные кризисы основываются на конфликтах интересов между различными социальными группами (например, между руководителем и сотрудниками компании). Они могут быть следствием экономического кризиса, или же возникать независимо от них (допустим, из-за недовольства условиями труда или стилем руководства в организации).

Существуют *политические кризисы*, характеризующиеся дисфункцией политической системы, конфликтом интересов власти и противостоянием различных социальных групп.

При *организационных кризисах* наблюдаются проблемы с распределением функций и координацией деятельности между подразделениями организации (например, между филиалами и дочерними компаниями).

Психологические кризисы находят свое проявление в стрессе, тревоге и страхе. Они связаны с эмоциональным состоянием человека, иногда приобретая массовый характер.

Технологические кризисы являются следствием нехватки инноваций в условиях растущего спроса на новые технологии. Подвиды таких кризисов могут быть вызваны несовместимостью новых технологий или общественным сопротивлением инновациям.

Отдельного внимания заслуживает *информационный кризис*, связанный со сбоями в сборе, обработке, хранении и передаче информации как внутри организации, так и в обмене со внешней средой.

– *По причинам непосредственного возникновения.* Кризисы могут быть природными (землетрясения, пожары, наводнения, изменение климата), социальными (противоречия в общественных отношениях), экологические (загрязнение окружающей среды, истощение ресурсов, нарушение природоохранного законодательства).

– *По предсказуемости.* Так, они бывают предсказуемыми, то есть обусловленные объективными причинами и поддающиеся управлению, а также неожиданными, являющиеся результатом управленческих ошибок, природных катастроф или же экономической зависимостью, ведущей к расширению локального бизнеса на другие территории. Предсказуемые кризисы могут быть циклическими.

– *По степени открытости.* Выделяют открытые (явно проявляющиеся) и скрытые (незаметно проявляющиеся). Открытые отличаются легким обнаружением, в то время как скрытые представляют большую опасность из-за своего незаметного протекания.

– *По системам целей.* Данная классификация позволяет глубже понять, какие именно аспекты деятельности организации оказываются под угрозой (рис. 9.6).



Рис. 9.6 – Классификация кризисов по системам целей

– *По степени протекания.* Существуют глубокие (острые), приводящие к разрушению структур системы. Они характеризуются сложностью, непредсказуемостью и множеством противоречий, отчего ими тяжело управлять. Также выделяют легкие (мягкие) кризисы, отличающиеся плавным и безболезненным протеканием. Как правило, они предсказуемы, поэтому ими можно управлять.

– *По продолжительности.* Кризисы бывают краткосрочные и затяжные. Продолжительность кризиса существенно влияет на его тяжесть. Если кризисная ситуация является затяжной, то можно говорить о неэффективном и неправильном управлении ею.

– *В зависимости от стадии жизненного цикла организации.* Так, существуют кризисы основания, роста, старости.

При стратегическом кризисе все системы целей находятся под угрозой, однако именно долгосрочные стратегические планы испытывают наибольшее давление. При рассмотрении кризисов достижений стоит упомянуть, что при них страдают операционные и человеческие ресурсы организации, отчего достижение стратегических и финансовых целей становится трудным. Кризис ликвидности угрожает финансовым целям компании, что может повлиять на все остальные системы целей.

– *По регулярности появления.* Существуют периодические (циклические) и промежуточные кризисы. Периодические кризисы (например, кризисы перепроизводства) повторяются регулярно с определенной закономерностью. Они могут быть глубокими и затрагивать всю экономику. Промежуточные кризисы, напротив, может носить локальный характер и легко переноситься. (кризисы 1924 г. и 1927 г. в капиталистических странах).

Также выделяются частичные кризисы, затрагивающие отдельные сектора экономики (банковский кризис в Германии в 1932 г.).

Отраслевые кризисы непосредственно охватывает конкретные сектора экономики (текстильная промышленность в 1977 г.), вызванные диспропорциями в развитии, структурными изменениями или же перепроизводством.

Структурные кризисы отражают нарушения пропорциональности между различными отраслями и объемами выпуска продукции (продовольственный и сырьевой кризисы в западных странах 1970-х гг.).

Таким образом, многообразие видов кризисов обусловлено сложностью современных систем, большим количеством причин возникновения кризисных явлений, видами анализа, постоянно меняющейся обстановкой в мире, отчего каждая типология применима в определенном контексте.

Важно понимать последствия кризисов, включая потенциальное разрушение или трансформацию системы, возможность перехода в новый, превращающийся в более глубокий кризис. Стоит отметить, что чаще всего последствия кризисов являются негативными. Однако они могут быть и позитивными. Некоторые кризисы могут быть приостановлены, законсервированы, но все же их последствия могут проявиться позже. Не стоит забывать о том, что зачастую кризисы взаимосвязаны. Это означает, что один может спровоцировать другой.

Совокупность последствий кризисов представлена на рис. 9.7.



Рис. 9.7 – Возможные последствия кризисов

Последствия кризисных явлений обычно определяются двумя факторами: причинами кризиса и эффективностью осуществляемых мер по управлению им. Их проявление может быть выражено как резкими и масштабными изменениями, так и последовательными корректировками. Изменения, в свою очередь, могут быть долгосрочными или краткосрочными, количественными или качественными, обратимыми или необратимыми. При проведении эффективного и качественного антикризисного управления можно смягчить последствия кризисных явлений. Так, корректно построенный менеджмент может осуществить подавление влияния кризиса, проведя восстановление работоспособности организации.

В целях сохранения компании может произойти как ее реструктуризация при сохранении руководителей и владельцев, так и ее реорганизация. Стоит учитывать, что в других условиях кризисные явления способны привести организацию к краху или же к смене собственников, отчего процесс работы компании претерпит изменения.

На рис. 9.8 отмечены положительные и негативные последствия кризисов.



Рис. 9.8 – Положительные и негативные последствия кризисов

Государство выполняет одну из основных ролей при преодолении кризисных ситуаций в организациях. Достаточное количество российских компаний находятся в кризисном состоянии по причине продолжающегося системного экономического кризиса. Учитывая, что все

организации подвержены различным рискам (финансовым, экономическим и др.) в условиях постоянно меняющейся социально-экономической среде, руководству необходимо быть готовым к действиям для предотвращения банкротства и сохранения бизнеса.

В нашей стране оно действует преимущественно через Федеральную службу по финансовому оздоровлению и банкротству, функции которой представлены на рис. 9.9.

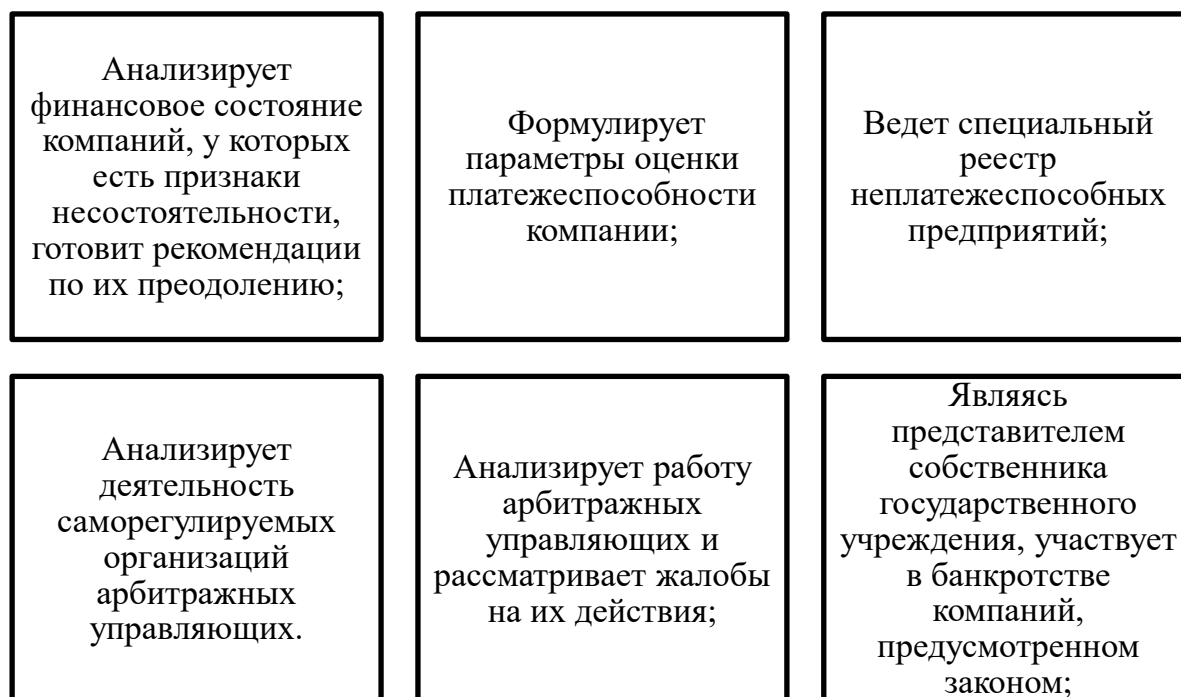


Рис. 9.9 – Функции Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству

Достаточное количество российских компаний находятся в кризисном состоянии по причине продолжающегося системного экономического кризиса. Учитывая, что все организации подвержены различным рискам (финансовым, экономическим и др.) в условиях постоянно меняющейся социально-экономической среде, руководству необходимо быть готовым к действиям для предотвращения банкротства и сохранения бизнеса.

Экономический механизм возникновения кризисных явлений в деятельности организации

Кризисы в организации отражают как циклы собственного развития компании, так и социально-экономической системы. Получается,

что при развитии и функционировании организации происходит чередование периодов постепенного роста (эволюция) и резких качественных изменений (революция), от которых образуется перестройка системы, отличающаяся более сложной и эффективной структурой. После того, как прежняя структура исчерпывает свой потенциал, кризисные явления инициируют переход к еще более сложноустроенной системе.

На рис. 9.10 представлен жизненный цикл организации с промежуточными кризисными ситуациями в ней [4].

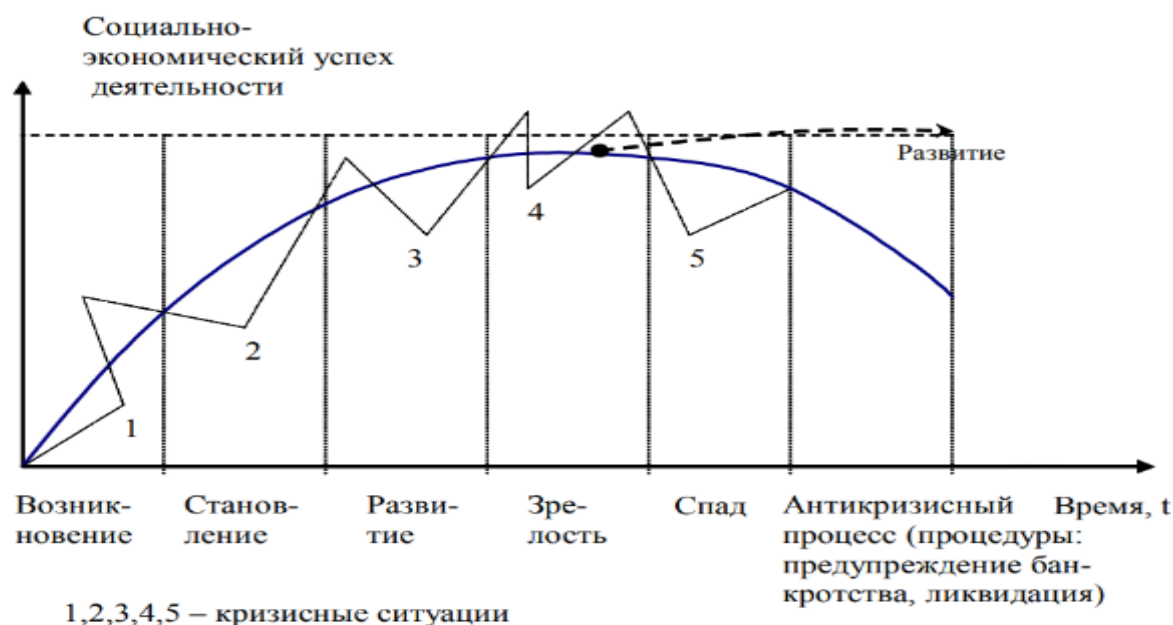


Рис. 9.10 – Жизненный цикл организации и кризисные ситуации

Кризисными ситуациями в жизненном цикле организации являются точки перелома, при которых компания сталкивается с серьезными трудностями, являющимися для нее угрозами для её существования или развития. Они могут быть спровоцированы внутренними и внешними факторами.

Риск возникновения кризиса особенно высок в моменты перехода между этапами жизненного цикла организации. Для менеджмента понимание данных периодов, их проявления и знание особенностей функционирования компании представляет возможность разрабатывать стратегии предотвращения кризисов или минимизирования негативных последствий. Так, компании, осуществляя эффективную деятельность в данной сфере, могут усилить позитивные моменты.

Согласно вышерасположенному рисунку, существует шесть этапов жизненного цикла организации, каждому из которых свойственны свои особенности. Подробное описание каждого из них представлено на рис. 9.11.



Рис. 9.11 – Стадии жизненного цикла организации и кризисные явления

Среди факторов, влияющих на представленный механизм можно выделить тип кризиса, размер и структуру организации, отрасль, качество управления, внешнюю среду. При эффективном управлении рисками, регулярном мониторинге состояния организации, своевременном реагировании на проблемы, адаптивности к изменениям рынка можно предотвратить негативные последствия кризисов.

Кризис как катализатор изменений организационного развития

Ранее уже было отмечено, что кризисы представляют значительную угрозу для бизнеса, однако возникающие трудности могут неожиданно стать мощным катализатором изменений, отчего повышаются темпы организационного развития.

Это происходит, потому что при экстремальных обстоятельствах компаниям приходится быстро адаптироваться, изменяя организационное развитие.

Совершенствование организаций происходит по ряду причин:

- *Выявление слабых мест.* При возникновении кризиса можно найти скрытые проблемы или недостатки в организационной структуре, процессах, стратегии или управлении. У компании появляются возможности увидеть свои уязвимые места и начать работу над их устранением;

- *Ускорение изменений.* В кризисных условиях создаются чувства срочности и необходимости быстрых действий. До кризиса многие компании растянули бы необходимые внедрения на годы, нежели при его возникновении, когда изменения происходят за считанные месяцы. Так, это может благоприятно повлиять на совершенствование организации, а также ее ускоренное развитие.

- *Поиск новых решений и инноваций.* При условиях кризиса используемые традиционные методы управления становятся неэффективными, отчего организации стремятся найти новые подходы и решения. Кризисные явления стимулируют креативность, инновации и проведение экспериментов. Зачастую это приводит к разработке новой продукции, введению более подходящих технологий и методов работы, которые были бы невозможны в условиях стабильности.

- *Повышение эффективности.* В большинстве случаев компании стремятся оптимизировать свои процессы, улучшить эффективность использования ресурсов и сократить издержки. Эти факторы приводят к долгосрочному росту производительности.

- *Укрепление командной работы.* Для преодоления общих трудностей в период кризиса сотрудники объединяются, отчего командный дух укрепляется, что положительно сказывается на результатах деятельности.

- *Изменение культуры.* В условиях кризиса организационная культура может претерпевать изменения. Это нужно для ее гибкости, адаптивности и ориентации на быстрое реагирование.

- *Повышение конкурентоспособности.* Если компания успешно преодолевает кризис, то это может привести ее к укреплению конкурентоспособности организации, показывая ее устойчивость и способность адаптироваться к вызовам.

Под механизмом развития кризиса понимают последовательность событий и процессов, которые ведут от начальной стадии ухудшения ситуации до кульминации кризиса и последующего разрешения (или усугубления) проблемы.

Рассматриваемый механизм достаточно сложен, так как зависит от многих факторов. Его общие стадии отражены на рис. 9.12.



Рис. 9.12 – Механизм развития кризиса в организации

Конечно, стоит понимать, что кризис далеко не всегда гарантирует организационное развитие. Результативное преодоление кризиса

для его превращения в положительный импульс с целью развития компании зависит от различных факторов. Среди них эффективное руководство, адаптивность организации, готовность к изменениям и доступность ресурсов. Если грамотным образом не выстраивать процесс управления компанией, то это может привести к негативным последствиям, включая банкротство. По этой причине следует не только реагировать на кризис, но и активно заниматься минимизацией рисков, создавая устойчивую организацию, адаптирующуюся к изменениям.

Контрольные вопросы

1. Перечислите внешние и внутренние причины кризисов в организации.
2. Охарактеризуйте типологию кризисов.
3. Сопоставьте стадии жизненного цикла организации и кризисные явления.

Тема 10. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Корпоративная культура — это набор ценностей, убеждений, норм, которые характеризуют сотрудников и компанию.

Корпоративная культура может быть формально закреплена в миссии, ценностях и кодексе компании, а также проявляться в рабочей обстановке, коммуникации, структуре власти и стимулирующих механизмах. Корпоративная культура играет важную роль в формировании лояльности сотрудников, привлечении и удержании талантливых кадров, а также в достижении успеха и высокого уровня конкурентоспособности компании на рынке.

Корпоративную культуру сравнивают с айсбергом, где на поверхности только малая ее часть, а в глубине находится все самое основное (обычаи, традиции, этикет и т.п.). Выделяют глубинный слой, который регулируется ценностями работников. Корпоративная культура закладывает правила отношений между сотрудниками внутри организации, партнерами по бизнесу и клиентами.

Цель корпоративной культуры заключается в создании и поддержании таких ценностей, норм и практик, которые способствуют эффективной и гармоничной работе организации. Корпоративная культура

является основой для формирования единого подхода к работе, взаимодействию сотрудников, принятия решений и реагирования на внешние угрозы. Она помогает организации адаптироваться к изменениям и поддерживать высокую вовлеченность сотрудников.

Основные цели корпоративной культуры [2]:

1 Формирование единой системы ценностей и стандартов поведения. (Данная цель показывает необходимость в формировании четкого распорядка внутри организации.)

2 Создание сплоченной и замотивированной команды. (Сотрудники, которые разделяют общие ценности и цели работают более эффективно, что повышает совокупную производительность труда.)

3 Поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников в процессы компании, их удовлетворенность условиями труда и отношениями внутри коллектива. (Эта цель корпоративной культуры отражает важность мотивации сотрудников в их трудовой деятельности, так как замотивированный сотрудник работает гораздо эффективней и способен показывать высокие результаты своей работы).

4 Обеспечение согласованности действий с долгосрочными ценностями компании. (Культура помогает организации согласовывать внутренние процессы и стратегические цели организации. Например, компания, которая нацелена на инновации, будет разрабатывать культуру, которая поощряет креативность и дает сотрудникам свободу действий в рамках их проектов.)

5 Формирование и поддержка репутации компании. (Корпоративная культура напрямую влияет на имидж компании как внутри, так и за ее пределами. Приверженность этическим нормам, внимание к социальной ответственности и забота о благополучии сотрудников создают положительный образ в глазах клиентов, партнёров и общества в целом.)

6 Создание условий для адаптации к изменениям. (Хорошо развитая культура помогает гибко реагировать на изменения внешней среды. Это затрагивает как изменения на рынке, так и внедрение новых технологий или методов работы. Если в компании существует культура открытости и готовности к изменениям, она будет легче справляться с кризисами и вызовами.)

7 Повышение эффективности коммуникаций. (Корпоративная культура способствует построению эффективных каналов коммуникации внутри компании, что улучшает взаимодействие между сотрудниками, руководством и различными подразделениями. Это снижает вероятность недоразумений и ускоряет процессы принятия решений.)

Корпоративная культура несет в себе ряд важных функций, которые изображены на рис. 10.1.

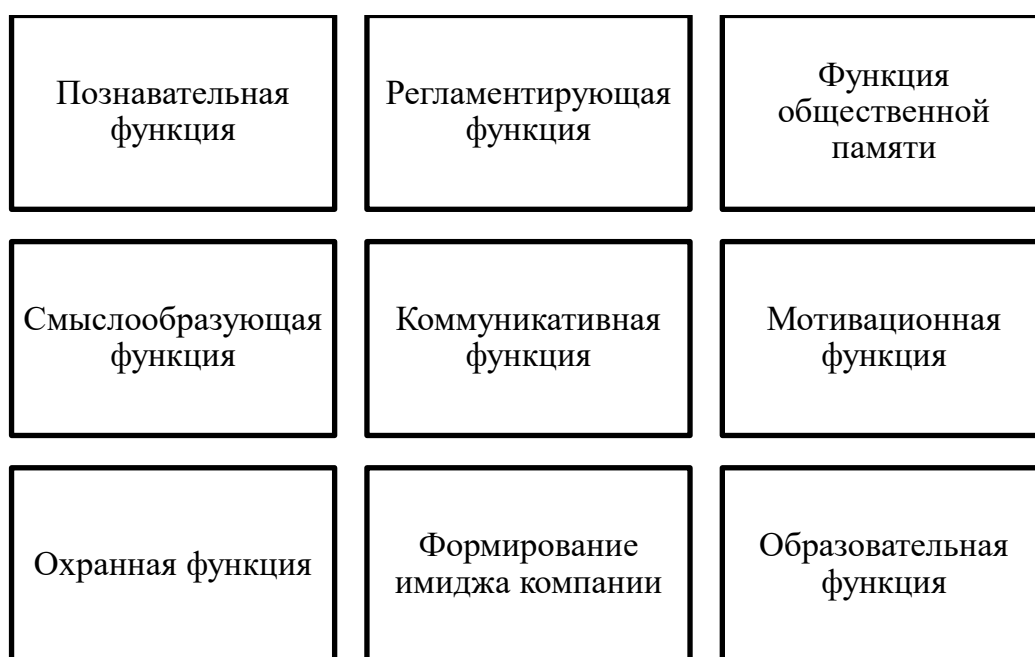


Рис. 10.1 - Функции корпоративной культуры

Рассмотрим каждую функцию подробнее.

Познавательная функция заключается в адаптации новых сотрудников так как определенная система ценностей помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в данном коллективе.

Регламентирующая функция – это индикатор норм поведения в нем.

Функция собственной памяти заключается в том, что существующие ценности накапливаются в персонале и сотрудники при своей работе и коммуникациях руководствуются ими в решении задач.

Смыслообразующая функция так как корпоративная культура достаточно часто влияет на мировоззрение человека, и частично или полностью человек может перенять определенный набор ценностей из организации в свою жизнь.

Коммуникативная функция заключается в построении коммуникации между сотрудниками внутри организации.

Мотивационная функция заключается в пробуждении в сотрудниках скрытого потенциала.

Охранная функция корпоративная культура служит своего рода щитом от негативных тенденций, приходящих из внешней среды.

Формирование имиджа организации, при взаимодействии с партнерами им не будет необходимости в работе с документами и тонкостями производственной линии, они могут формировать свое мнение исходя из системы ценностей и ориентиров организации.

Образовательная функция заключается в том, что культура постоянно изменяется и совершенствуется, персонал в этом случае постоянно обучается чему-то новому, это оказывает благоприятное влияние на рабочую деятельность сотрудника и эффективность его труда.

Сущность корпоративной культуры заключается в совокупности ценностей, норм, убеждений, традиций и поведения, которые разделяют и которым следуют сотрудники организации. Это своего рода "неформальная" структура, которая влияет на то, как люди взаимодействуют друг с другом внутри компании, какие принципы руководят их действиями и как они воспринимают цели и задачи компании. Корпоративная культура становится основой для формирования корпоративного климата и того, как организация воспринимается как внешними, так и внутренними участниками.

Основные компоненты корпоративной культуры:

Ценности и убеждения: это ключевые принципы, которые лежат в основе работы компании.

Нормы и правила поведения: это неформальные и формальные ожидания относительно того, как должны себя вести сотрудники.

Коммуникация и взаимодействие: в корпоративной культуре важную роль играет способ общения внутри компании.

Системы вознаграждений и наказаний: это то, как организация поощряет выполнение своих ценностей и стандартов, и как она наказывает за нарушения. наказания не разрушали моральный климат.

Лидерство и стиль управления: стиль руководства влияет на культуру.

Рабочая атмосфера и физическое окружение: важным элементом корпоративной культуры является то, как сотрудники воспринимают рабочее место.

Рассмотрим признаки детальней:

- Четкое понимание миссии и целей: все сотрудники организации осознают общие цели компании и свою роль в их достижении.
- Приверженность ценностям: работники организации разделяют основные ценности организации и ориентируются на них в своей повседневной деятельности.
- Высокий уровень вовлеченности: сотрудники организации активно участвуют в жизни компании.
- Гибкость и адаптивность: организация умеет адаптироваться к изменениям в внешней среде, включая изменения на рынке или в технологии.

Признаки сильной корпоративной культуры изображены на рис. 10.2 [12].

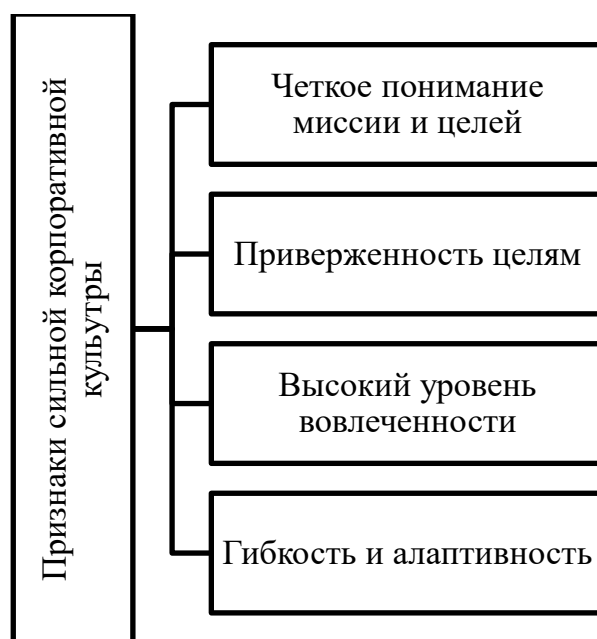


Рис. 10.2 - Признаки сильной корпоративной культуры

Влияние корпоративной культуры на организацию:

Мотивация и производительность: Когда культура компании поощряет развитие, творчество и инновации, сотрудники более мотивированы к продуктивной работе и достижению высоких результатов.

Репутация компании: Корпоративная культура определяет, как компания воспринимается внешним миром — ее клиентами, партнерами, потенциальными сотрудниками.

Удержание и привлечение талантов: Компании с сильной корпоративной культурой могут привлечь лучших специалистов.

Конфликтология и разрешение споров: Культура влияет на то, как организация решает конфликты.

Экономическая ситуация: в условиях кризиса или экономических изменений компании могут изменять свои ценности или приоритеты.

Технологические изменения: Введение новых технологий часто требует изменений в корпоративной культуре.

Существует несколько основных типов корпоративных культур, отличающихся друг от друга по степени формализации, открытости и степени автономии сотрудников. Некоторые компании предпочитают строгий иерархические структуры, в которые руководство принимает все решения, в то время как другие компании позволяют сотрудникам принимать собственные решения формировать свои собственные подходы к работе.

К основным типа можно отнести следующие типы корпоративной культуры:

- Иерархическая
- Рыночная
- Клановая
- Адхократия

Рассмотрим каждый тип более детальной.

В иерархической корпоративной культуре полагаются на четкие правила и процессы, они обеспечивают стабильный и эффективные результаты. Правила в такой культуре достаточно жестко структурированы с фокусом на деятельности организации и четкими критериями лидерства.

В рассматриваемой культуре руководителям необходимо эффективно решать проблемы, а у сотрудников должно быть точное понимание своей роли в организации.

Положительные стороны в данной культуре заключается в том, что сотрудники по средствам конкретным ролям и инструкциям четко понимают свои обязанности. Так же руководители организации могут иметь четкое представление о направлении развития организации. Все

решения будут приниматься только руководством без консультаций с подчиненными, что в свою очередь дает быструю реакцию компании на различные изменения.

Но также присутствует и ряд минусов к которым можно отнести медленный картерный рост. Может присутствовать разрозненность отделов, так как из-за жесткого руководства отделы могут фактически не контактировать между собой и не понимать, что они делают. Из-за большой управленческой структуры у компании могут быть высокие затраты на заработную плату сотрудников. Возможности для инноваций и роста снижены.

Рыночная корпоративная культура акцентирует внимание на достижении целей и результатах деятельности. Так же характеризуется тем, что руководители ставят большой акцент на результатах своей команды и сами усердно работают.

Плюсы структуры. Большой акцент в данной культуре уделяется сотрудникам в плане персонального развития и ресурсов. Так же организации, построенные на данной культуре среди своих конкурентов, показывают себя лучше так как концентрируясь на цели компании получают большую прибыль.

Минусами же в свою очередь будет являться то, что сотрудники будут достаточно быстро уставать от постоянной конкуренции, в таких организациях достаточно высокий уровень текучести кадров. Так же в коллективе будет присутствовать достаточно токсичная обстановка конкуренции, что в свою очередь будет быстро изнашивать сотрудников.

Адхократия характеризуется как гибкая и адаптируемая форма корпоративной культуры, в которой находятся разносторонние специалисты готовы работать сразу в нескольких направлениях. Особо выделяется динамичность данной среды, которая дает сотрудникам поле для экспериментов.

Рассмотрим плюсы данной корпоративной культуры. Данный тип культуры подходит для гибкой работы. Для компании открыт путь к инновациям экспериментальным путям, ориентированным на рост.

К минусам же будет относиться то, что данная среда подходит не для всех так как не каждый соискатель при выборе компании будет готов к постоянным изменениям так как будет чувствовать себя неуве-

ленно в данной организации. Для организации же минус будет заключаться в сложности принятия решений, так как для каждой проблемы будет большое количество решений, из которых придётся выбирать. Так же свойственный для этого типа риск может приводить к большим просчетам и провалам каких-либо продуктов данной организации.

Клановую культуру иногда называют «семейной» за счет того, что сотрудники и руководители равнозначно участвуют в развитии компании, так же для данного типа корпоративной культуры характерен долгосрочный карьерный рост и достаточно высокий уровень лояльности персонала.

Плюсом данного типа будет являться то, что лидер играет роль наставника помогая и направляя персонал. Так же каждый сотрудник ощущает свою важность в развитии компании, что дополнительно его стимулирует. Характерен теплый климат в коллективе, где каждый является друг другу другом (рис.10.3).



Рис. 10.3 - Минусы клановой корпоративной культуры.

Рассмотрим виды корпоративной культуры:

1. Гибкая корпоративная культура
2. Инновационная корпоративная культура

3. Дружественная корпоративная культура
4. Иерархическая корпоративная культура
5. Консервативная корпоративная культура
6. Производственная корпоративная культура
7. Производственная корпоративная культура
8. Информационная корпоративная культура
9. Диверсифицированная корпоративная культура
10. Креативная корпоративная культура.

Примерами компаний с такой корпоративной культурой являются Google, Apple, Pixar, где творчество и инновации являются основой бизнеса. Такой вид культуры помогает организациям оперативно адаптироваться к изменениям и генерировать перспективные проекты.

Рассматривая корпоративную культуру как объект изменений стоит отметить. В данном случае корпоративная культура будет являться инструментом для улучшения деятельности компании, ускорения адаптации к внешним и внутренним изменениям и повышать эффективность и конкурентоспособность. Изменения в корпоративной культуре являются частью процессов по перестройки и трансформации организации, которые в свою очередь направлены на улучшение её работы, внедрении новых стратегий и целей.

Отметим основные аспекты корпоративной культуры как объекта изменений:

Динамичность и адаптивность культуры. Корпоративная культура не является статичной, она изменяется с течением времени из-за различных внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести изменения в законодательстве, изменения на рынке. К внутренним факторам относятся повышение производительности и вовлеченности сотрудников. Изменения в корпоративной культуре могут быть направлены на создание более гибкой, эффективной и инновационной организации.

Но также могут быть сопротивления изменениям в следствии чего одним из основных вызовов при изменении корпоративной культуры будет являться сопротивление сотрудников. Люди достаточно часто придерживаются привычных способов работы даже если они не эффективны. Поэтому процесс изменения требует внимательной работы с командой, учитывая ее ценности и интересы, а также создание условий для позитивного принятия изменений.

Рассмотрим примеры, когда изменения в корпоративной культуре помогли компаниям восстановить позиции на рынке и выйти из кризисного состояния.

Компания Microsoft. Когда в 2014 году у компании сменился генеральный директор была поставлена задача полностью пересмотреть корпоративную культуру компании. До этого компания была известна своей жесткой иерархией и конкуренцией между подразделениями. Однако под руководством нового директора компания сосредоточилась на следующих аспектах:

- Разрушение барьеров между различными подразделениями, переход от конкуренции к сотрудничеству.
- Создание среды, в которой сотрудники чувствуют, что их идеи ценятся и они могут проявлять инициативу в работе над проектами.
- Компания поставила фокус на дополнительном обучении сотрудников.

Эти изменения помогли Microsoft улучшить продуктивность и восстановить свою конкурентоспособность на рынке, а также сделало компанию более привлекательной для талантливых кадров.

Компания Zappos, известная своим инновационным подходом в сфере онлайн-торговли, развивала свою уникальную корпоративную культуру даже в период роста и масштабирования бизнеса.

Компания сосредоточилась на следующих аспектах:

- Изменения в сфере обслуживания клиентов.
- Компания внедрила политику, при которой сотрудники могли свободно выбирать, когда и где работать.
- Пересмотр основных корпоративных ценностей.

И в заключении стоит рассмотреть компанию LEGO, которая пережила серьезный кризис в начале нулевых, когда ее бизнес-модель оказалась устаревшей. Чтобы миновать кризис компания инициировала реформу своей корпоративной культуры.

- Восстановление ценности инноваций. Компания сосредоточилась на повышении уровня инновации. Это включало не только новые идеи для продукции, но и создание более открытой и креативной рабочей среды, в которой большое внимание уделялось новым и достаточно масштабным проектам.

– Переход к более гибким методам работы. Компания сделала акцент на улучшении внутренней коммуникации и прозрачности процессов. Эта мера поспособствовала увеличению гибкости в управлении проектами.

– Фокус на сотрудничестве с клиентами. LEGO активно вовлекала своих поклонников в процесс разработки новых наборов и моделей.

Эти изменения позволили компании вернуть себе лидерство на рынке и стать примером эффективных преобразований в сфере корпоративной культуры.

Изменение корпоративной культуры напрямую влияет на эффективность компании. В качестве примера может выступить внедрение в культуру ценностей и инноваций, которые в дальнейшем будут способствовать развитию новых продуктов и услуг. С помощью улучшения коммуникации и взаимодействия между подразделениями будет повышаться общая продуктивность работы. Так же дополнительное сплочение персонала повысит эффективность работы над трудоемкими проектами.

Изменения могут быть направлены на следующие аспекты, изображенные на рис. 10.4.

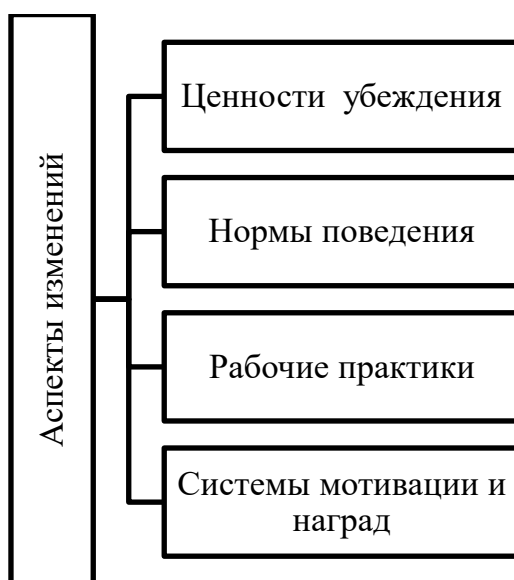


Рис. 10.4 - Аспекты изменений корпоративной культуры

Изменение корпоративной культуры проходит в несколько этапов которые изображены на рис. 10. 5.

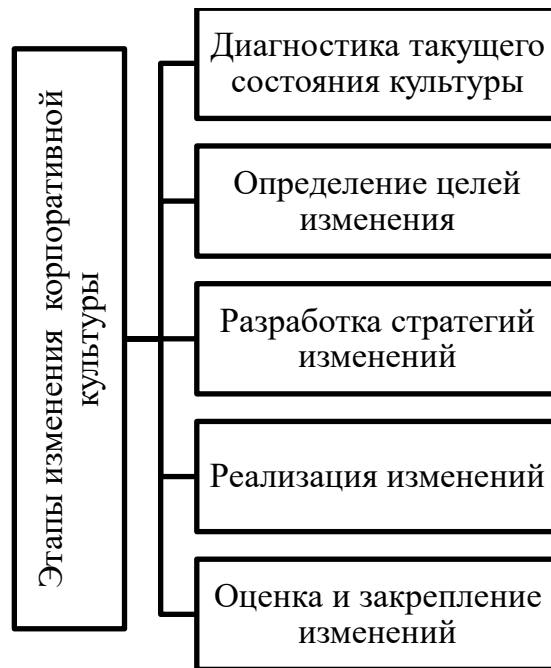


Рис. 10.5 - Этапы изменения корпоративной культуры

Таким образом в каждом из этих примеров показано успешное изменения корпоративной культуры. Данные изменения способствовали улучшению внутренних процессов, что повысило вовлеченность сотрудников, и восстановило или укрепило позиций компании на рынке.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели корпоративной культуры?
2. Перечислите виды корпоративной культуры.
3. Охарактеризуйте этапы изменения корпоративной культуры.

Тема 11. ТРЕХЭТАПНАЯ МОДЕЛЬ К. ЛЕВИНА ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Организационные изменения — это процесс, в котором организация формирует и адаптируется к новым идеям, переменам, основанные на внедрение инноваций.

Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, нужно улучшить обслуживание клиентов и поддерживать технологический уровень.

Организациям нужно вводить изменения чаще и более радикально. Современная организация функционирует в неопределённых условиях.

Современные информационные технологии оказывают значительное влияние на производственные процессы, предоставления услуг.

Достижение в других сферах, например, в биотехнологии. Оно позволяет разрабатывать новые продукты и менять рыночные условия.

Эти обстоятельства создают неустойчивую и непредсказуемую атмосферу, означающую, что организации находятся в постоянном процессе изменений.

Существует два вида преобразований: запланированные и незапланированные.

1. Первые осуществляются благодаря эволюционному развитию, где тенденции очень хорошо можно отследить. С помощью этого можно заранее запланировать изменения, а также найти наилучший момент для этого.

2. Вторые в свою очередь осуществляются неожиданно и спонтанно. Никогда заранее не узнать, в какой области и когда именно они произойдут. Этот процесс неуправляемый.

К основным элементам планирования относятся [6]:

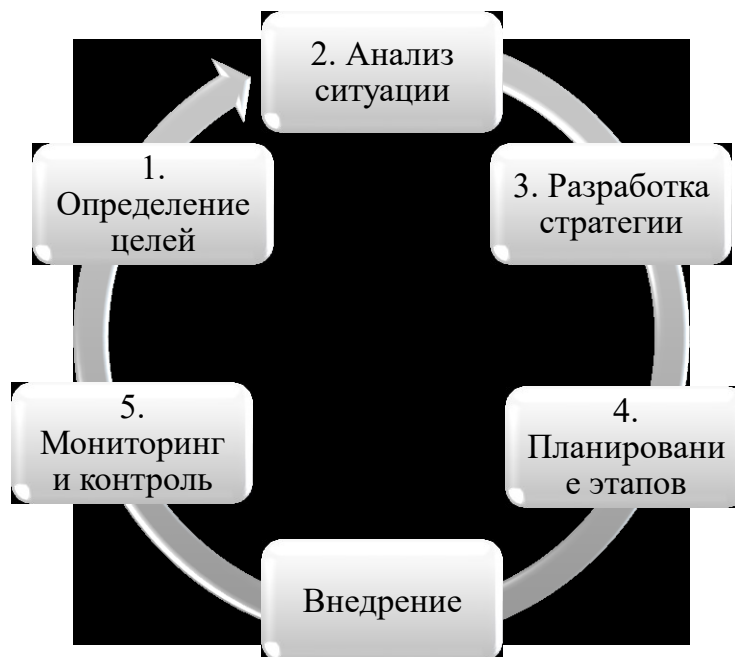


Рис. 11.1 – Основные этапы планирования

Рассмотрим подробно каждый этап:

1. Определить конкретные цели изменений очень важный этап. Надо понимать, что они должны быть реалистичные и ясные.
2. Анализ ситуации. Сбор и оценка происходящего в компании.
3. Разработка стратегии. Исходя из первых двух этапов можно определить стратегию, чтобы достичь запланированных целей. Также обязательно требуется четко распределить все ресурсы и найти наилучший путь.
4. Планирование очень интересный этап. Ведь именно тут определяются конкретные изменения, перемены, которые способствуют достижению целей.
5. Внедрение-осуществление запланированных действий, реорганизация, перестройка процессов.
6. Мониторинг и контроль-важно отслеживать, и контролировать прогресс изменений. Если обнаружены какие-то неполадки, проблемы, потребуется их решить. Мониторинг помогает следить за происходящими процессами и контролировать чтобы все шло по задуманному плану действий. Это еще помогает для того, чтобы выявить проблемы на раннем этапе и ликвидировать их как можно скорее.

Чтобы достичь запланированного результата важно не упустить ни один из основных этапов планирования. Без планирования не получится результат. Очень важно обнаружить проблемы на ранних этапах, чтобы быстро их решить.

Обычно, с требованием рынка связаны все нововведения в организации.

Например, к таким факторам можно отнести:

1. Появление законодательных актов
2. Экономические факторы
3. Новые технологии
4. Запрос клиентов
5. Регулирующий бизнес

Требуется грамотно и серьезно подойти к данному вопросу, чтобы как можно быстрее выйти на новый уровень, адаптироваться к нововведениям. Причиной организационных изменений могут служить различные факторы внешней среды:

Управлять организационными изменениями непросто. Этот процесс требует очень сложный, так как от него зависит развитие и любой организации. Особенно важно, находить связь между преобразованиями, чтобы можно было легко обнаружить все проблемы организации, потратив на это минимум времени.

В организациях очень важна адаптация к изменениям внутренней и внешней среде.

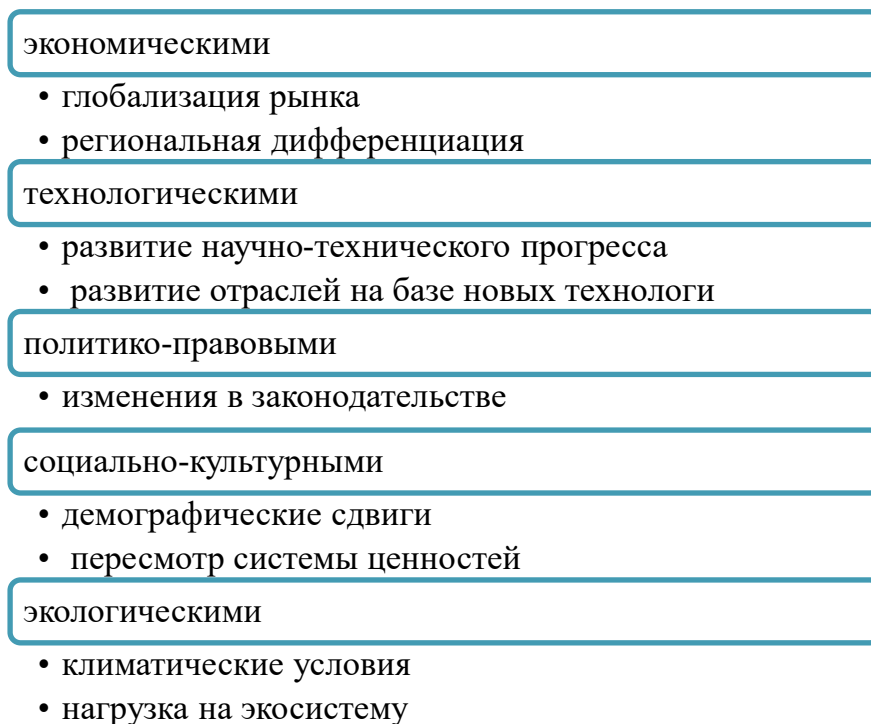


Рис. 11.2 - Факторы внешней среды

Стоит отметить, что принимаемые руководством решения могут быть следующие:

Проактивные решения — это значит, что организация может предугадать, ожидать события, а также предпринимать изменения и принимать меры для распоряжения судьбой компании.

Другой вид решений-реактивный. Он, наоборот, подразумевает собой реакцию на события и перемены, которые в данный момент происходят в организации. А также, приспособление к изменениям и послабление всех возможных последствий.

Быть проактивным – значит предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации. Поведение реактивного характера – это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий.

Управление изменениями является важной частью организационного развития. Но, большинство сотрудников предпочитают трансформационным изменениям статус-кво.

Курт Левин, лидер в области управления изменениями, был немецко-американским социальным психологом начала 20 века. Став одним из 1, кто исследовал групповую динамику и организационное развитие, он разработал трехэтапную модель изменений.

Левин считает, что поведение людей в ответ на предлагаемое изменение является функцией поведения группы. Любое взаимодействие или сила, влияющая на структуру группы, также влияет на поведение человека и его способность меняться. Значит, в процессе преобразований необходимо учитывать групповую среду. Преобразования могут осуществляться в [9]:

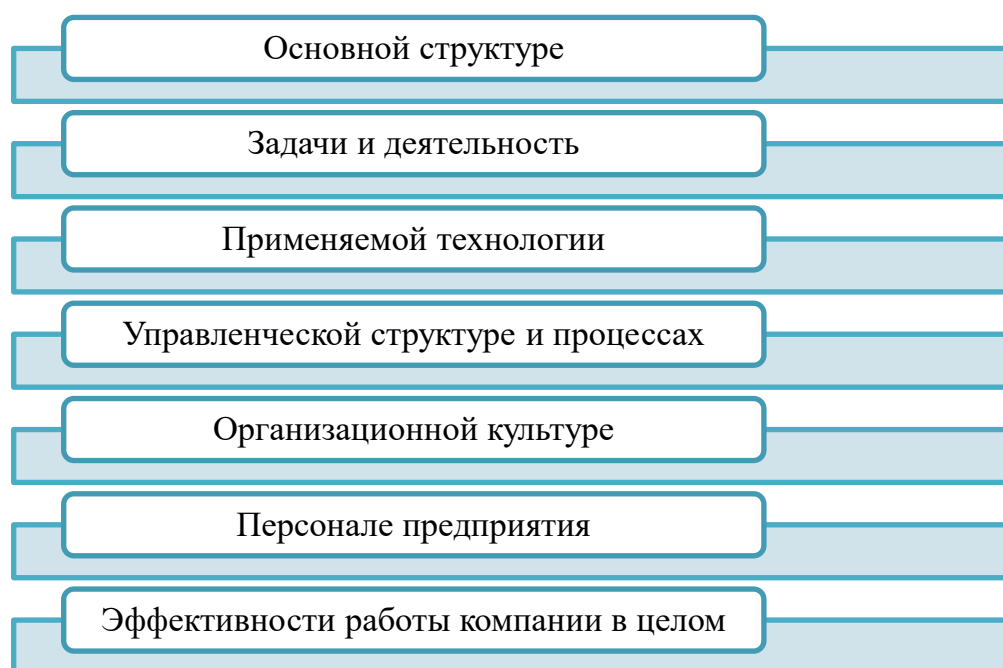


Рис. 11.3 – Области преобразований в организации

Ключевым идеологическим аспектом обновления является осознание сотрудниками того, что процесс изменений- естественный этап развития организации.

Рассмотрим особенности планирования организационных изменений. Нужно осуществлять все изменения, которые служат планированию. Это нужно чтобы улучшить обслуживание клиентов, увеличить конкурентоспособность.

Прежде чем, начать какие-либо изменения, внедрения, преобразования, обязательно нужно проанализировать состояние организации и как оно развивалось до настоящего момента.

- Чтобы достичь максимальных результатов, нужно эффективно организовать этап планирования. Для этого нужно выполнить некоторые требования: нужно согласовать методов изменений с обычной деятельностью и процессами в сфере управления на предприятии.

- Важно для каждого этапа найти руководителя и определить ему степень участия всех сотрудников.

- Согласование процессов перестройки компании в соответствии с работой различных подразделений

- Очень важно участие и вклад в работу не только руководства, но еще и специалистов, которые имеют свое собственное мнение и взгляд со стороны на сложившуюся ситуацию и положения организации.

- Принятие решений в сфере применения разнообразных подходов и типов вмешательства, которые могут способствовать правильному началу перестройки, систематическому ведению работы

Организации делятся на 2 типа. Первые осуществляют изменения, как только этого требует воздействие внутренней и внешней сред. Вторые не ждут воздействия со стороны, а своевременно рассматривают возможные преобразования.

Рассмотрим основные цели организационных изменений:

1. Рост производительности
2. Выход на новые рынки
3. Увеличение доли рынка
4. Совершенствование организационной культуры
5. Разработка новых продуктов
6. Увеличение конкурентоспособности
7. Адаптироваться к внешней среде
8. Разработка новейших технологий
9. Адаптироваться в рыночной ситуации

Все вышеперечисленные цели ведут к улучшению организационных изменений. Эти цели реализуются параллельно с изменениями в организации.

Рассмотрим какие существуют ограничения организационных изменений.

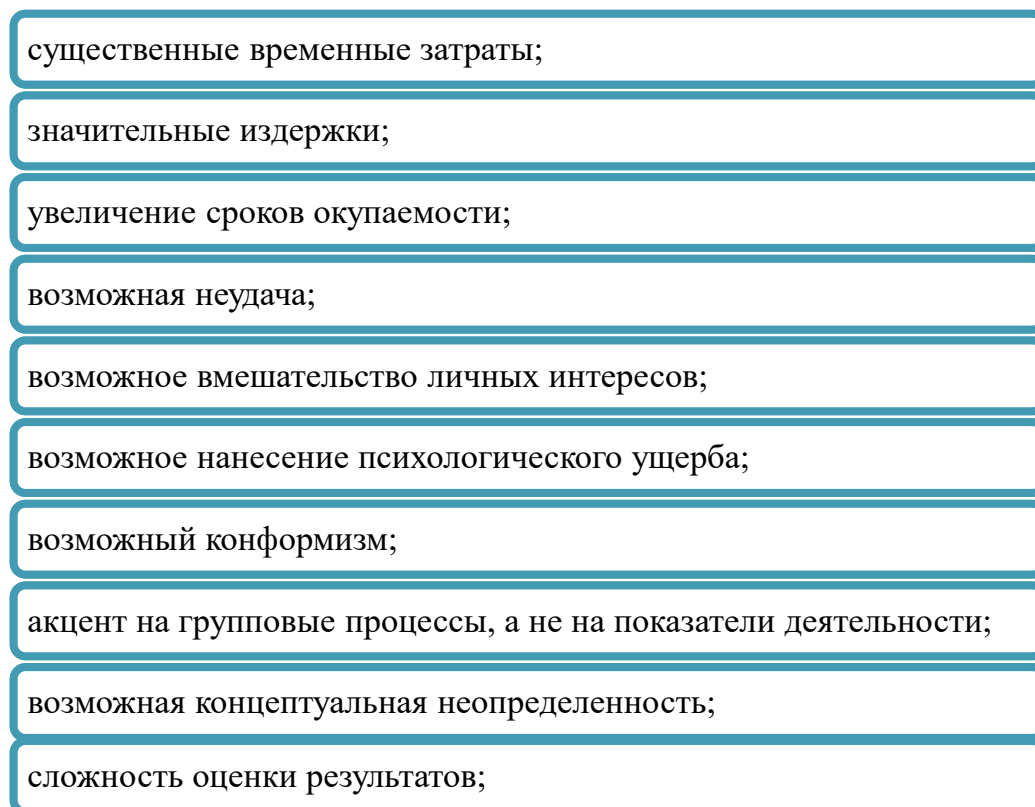


Рис. 11.4 – Ограничения организационных изменений

Можно сделать вывод, что организационные изменения нужны для быстрого развития компании, поиска путей роста и эффективных решений.

Под сопротивлением изменениям можно понимать любые поступки, шаги сотрудников, которые негативно влияют на осуществление изменений в организации.

Реакции работников на преобразования могут быть неоднозначны. Зачастую люди могут без явных причин отвергать изменения.

Рассмотрим 3 вида сопротивлений, которые негативно воздействуют на сотрудников во время перемен:

1. Психологическое сопротивление-оно связано с чувствами, эмоциями сотрудников вовремя перемер. Их пугает неизвестность, а также они ощущают угрозу своей безопасности.

2. Логическое сопротивление-протест сотрудников, противоречия, отказ от дальнейших действий. Издержки, которые несут сотрудники поначалу, но в дальнейшем повлияют эти изменения на них положительно.

3. Социологические сопротивления обязательно требуется учесть отношение всех групп к переменам. Потому что малые группы могут подвигаться опасности ценности дружеских отношений.

Причины сопротивления изменений:

- угрозы безопасности;
- страх неизвестности;
- дискомфорт сотрудников;
- недовольны ограничением информации;
- кажется, что перемены не принесут положительный результат;

- кажется, что пользу от изменений получит кто-то другой.

Обычно сопротивления возникают, когда:

- сотрудник не понимает какую именно пользу он получит;
- не ясен конечный результат;
- кажется, что все и так хорошо;
- возможное сокращение штата;
- когда кажется, что есть какая-то ошибка;
- сотрудник не принимает никакого участия в преобразованиях;
- не ясны цели изменений.

Трансформации в современном обществе происходят с поразительной скоростью. Что ведет к изменениям в организациях. Компаниям требуется адаптироваться к новым условиям.

Управление изменениями- важная задача, которая требует внимания. Левин выделил «побуждающие» силы, которые стремятся к изменениям.

Примечательно, что успешное управление изменениями зависит не только от ясного понимания этапов процесса, но и от активного участия сотрудников.

Одной из главных задач будет являться гибкая система управления, таким образом она позволяет использовать следующие ресурсы (рис. 11.5) [2]:

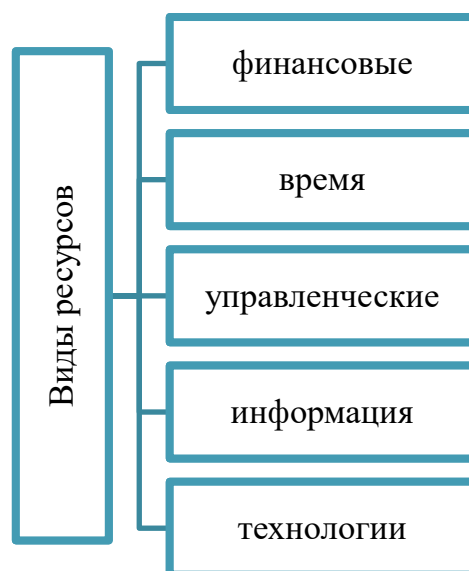


Рис. 11.5– Виды ресурсов

Также стоит обратить внимание на такой, довольно весомый как воздействие на «техническую систему» организации.

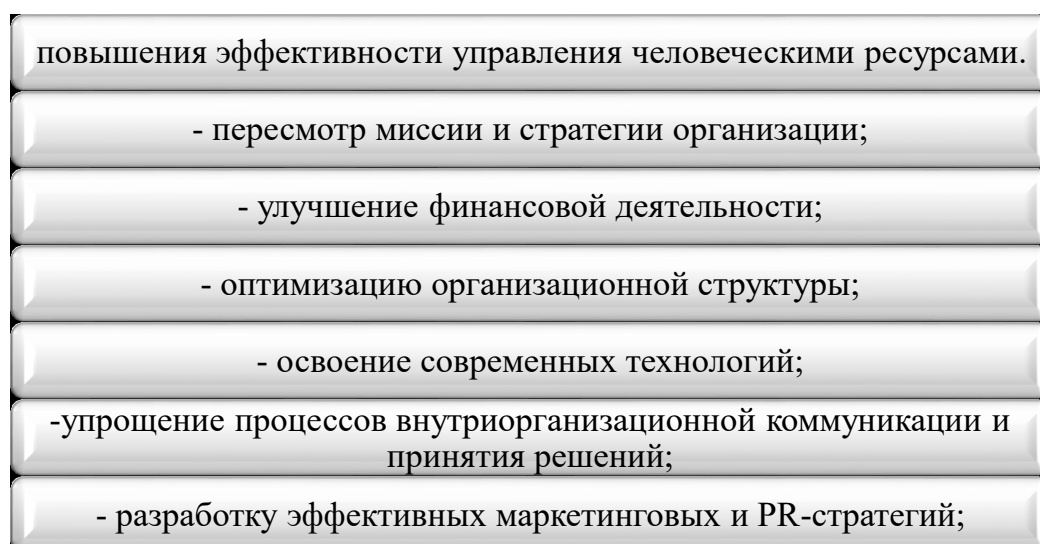


Рис. 11.6 – Воздействие на «техническую систему» предполагает

Прежде всего необходимо понять, кто такой Курт Левин. Этот немецко-американский психолог оставил свой след в области управления изменениями благодаря своей новаторской работе в середине XX

века. Он разработал концепцию трехэтапной модели: оттаивание, изменение и повторное замораживание. Этот процесс разработан для того, чтобы структурировано и эффективно провести организации через изменения.

Каждый бизнес уникален, и, хотя модель Левина универсальна, ее можно и нужно адаптировать к специфике вашей организации. Работа Левина доказала, что изменения необязательно должны быть хаотичным или пугающим процессом.

При наличии четкой коммуникации, правильной поддержки и общего видения любая команда может успешно пройти через периоды трансформации.

Изменениями нужно управлять и анализировать рынки, современные требования, требования потребителей.

С помощью изменений можно рассчитывать на возрастание побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих или на комбинацию взаимодействий, которые могут привести к нарушению баланса (рис. 11.7).

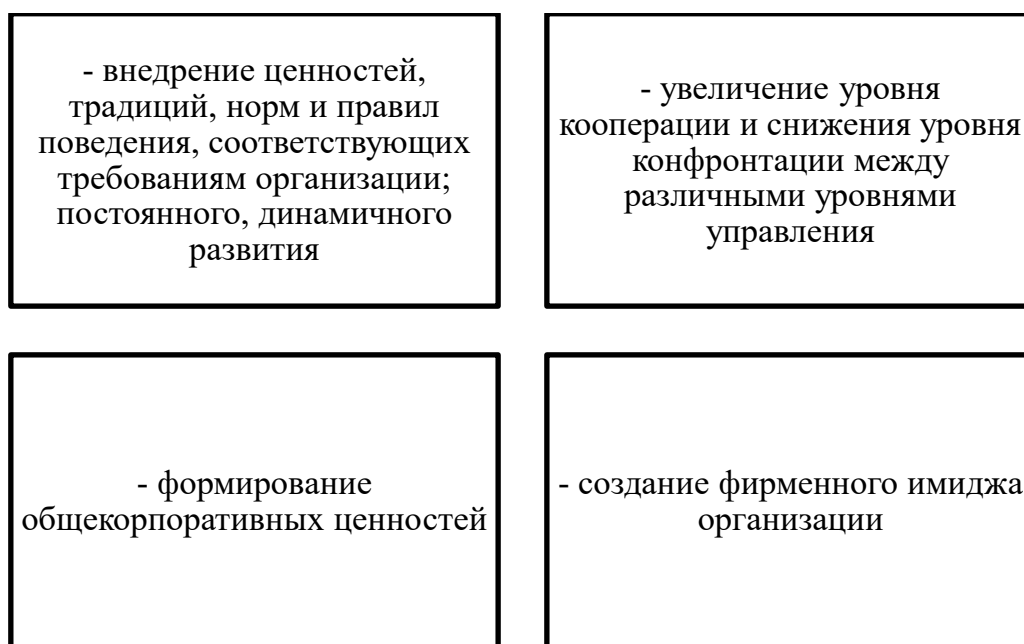


Рис. 11.7– Воздействие на «организационную культуру»

Каждый бизнес уникален, и, хотя модель Левина универсальна, ее можно и нужно адаптировать к специфике вашей организации. Работа Левина доказала, что изменения необязательно должны быть хаотичным или пугающим процессом.

При наличии четкой коммуникации, правильной поддержки и общего видения любая команда может успешно пройти через периоды трансформации.

Изменениями нужно управлять и анализировать рынки, современные требования, требования потребителей.

С помощью изменений можно рассчитывать на возрастание побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих или на комбинацию взаимодействий, которые могут привести к нарушению баланса.

На первом этапе нужно подготовить компанию к необходимости изменений, чтобы найти дальнейшие пути развития компании.

Для это необходимо бросить вызов установкам, убеждениям, которые присутствует на данный момент в организации.

Обычно, начальный этап изменений считают самым сложным. На этом этапе происходит подготовка к запланированным событиям. Следует составить анализ бизнес-процессов, создать стратегии, решить все организационные вопросы и четко понимать для чего все эти изменения.

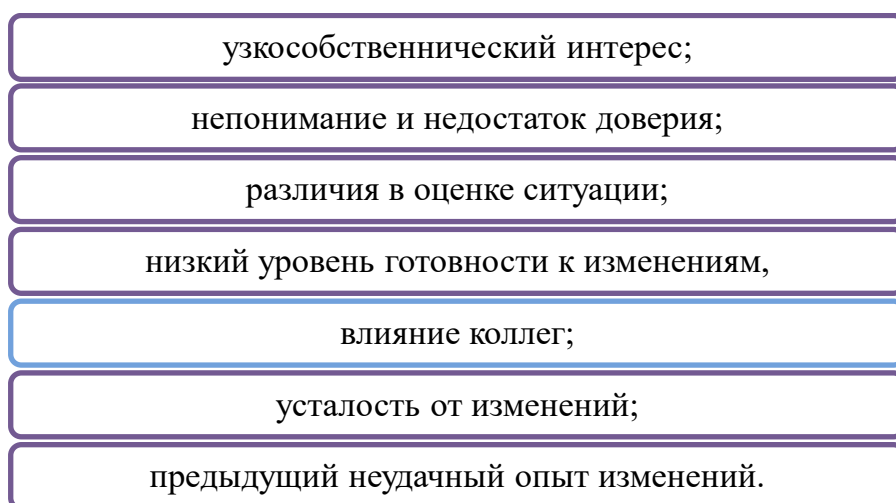


Рис. 11. 8 – Общие основные причины, по которым люди могут сопротивляться изменениям

На данном этапе очень важна коммуникация между сотрудниками, а также поддержка команды. Но существуют барьеры, которые останавливают или мешают сотрудникам осуществить продуктивные изменения.

Одним из основных недостатков модели считается её линейность. Левин предложил трёхэтапный процесс, который подразумевает последовательность: размораживание – изменение – замораживание.

В реальных условиях организационные изменения часто представляют собой более сложный и запутанный процесс, в который могут быть вовлечены множество факторов.

Порой компании сталкиваются с изменениями, требующими параллельного внедрения нескольких нововведений или одновременного решения различных задач, что исключает возможность строго линейного подхода, предложенного Левином.

Критики обращают внимание на недостаток адаптивности модели. Разные организации имеют свои уникальные особенности, исходя из которых требуется индивидуальный подход к изменениям. Трёхэтапная схема не всегда предоставляет нужную гибкость для адаптации к изменениям внешней среды, структуре компании и особенностям её культуры.

В условиях быстро меняющегося бизнеса эти аспекты могут оказаться критически важными для успешного внедрения изменений.

Сопротивление изменениям обусловлено не только внешними факторами, но и внутренними страхами, тревогами и неуверенностью работников.

Левин включил в модель только общие аспекты преодоления сопротивления, тогда как более глубокое понимание эмоционального состояния сотрудников может существенно повысить вероятность успешного внедрения изменений.

Стоит рассказать о действиях, которые способны улучшить осуществление перемен на этом этапе.

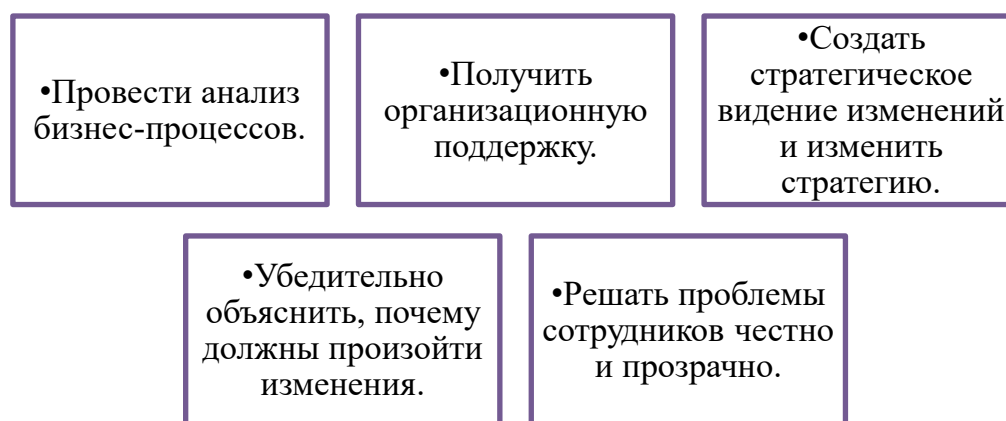


Рис.11. 9 – Способы улучшения изменений

Некоторые исследователи утверждают, что модель недостаточно акцентирует внимание на необходимости постоянной коммуникации с сотрудниками на всех этапах. Эффективная коммуникация способствует не только лучшему пониманию целей изменений, но также может способствовать формированию приверженности сотрудников к нововведениям.

Этап «Изменения» -этап перемен. В этот момент очень важна сплоченность коллектива, а также нужно создать хорошее информирование о происходящем всех причастных к этому, поддерживать сотрудников.

Обязательно требуется подготовить четкий план всех действий. План должен включать [4]:



Рис. 11.10 – Содержание плана 2 этапа

Сотрудникам нужно адаптироваться к новым условиям, методам и инструментам.

Руководители должны поддерживать команду и сохранять мотивацию на всем пути.

Переход во вторую стадию происходит не быстро. Сотрудникам необходимо привыкнуть и освоить новшества, чтобы так же, как и руководство участвовать в изменениях.

Для того, чтобы запланированные преобразования осуществились, очень важно осознать пользу, которую получают сотрудники компании.

Одной веры будет недостаточно. Это приведет в тупик и заблуждения.

Бывает такое, что изменения могут повлиять негативно. Особенно для тех, кто занимает выгодную позицию.

Остальным сотрудникам нужно время, чтобы понять какие плюсы они получают благодаря переменам.

- Очень важно делиться и рассказывать сотрудникам о том, как происходят изменения.

- Также поддерживать команду.

- Давать возможно участвовать в изменениях и делиться своим мнением.

- Нужно организовать семинары по управлению изменениями.

Все это требуется для того, чтобы предотвратить неопределенность, которая может появиться на данном этапе работы.

Рассмотрим несколько советов, как можно замотивировать сотрудника на изменения:

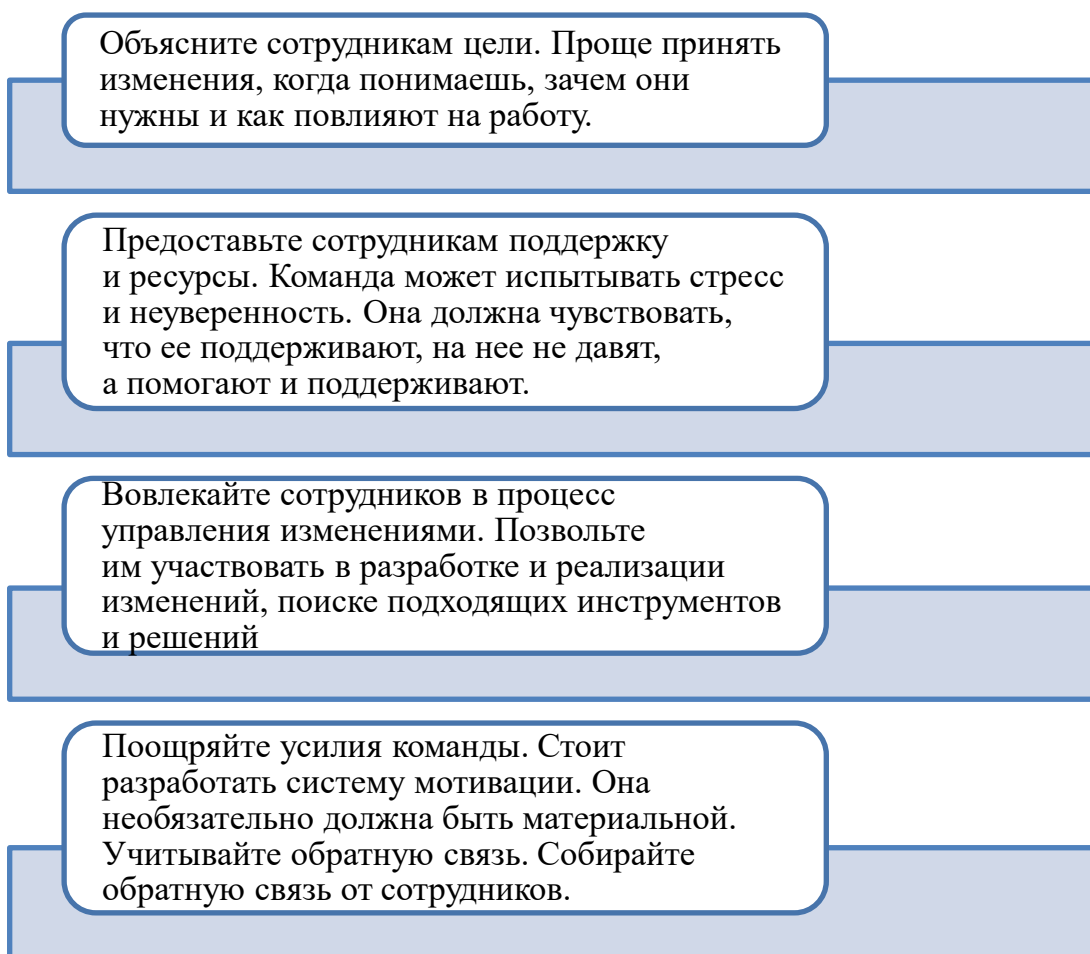


Рис. 11.11 –Советы для мотивации сотрудников

Для того, чтобы запланированные преобразования осуществились, очень важно осознать пользу, которую получают сотрудники компании.

Одной веры будет недостаточно. Это приведет в тупик и заблуждения. Бывает такое, что изменения могут повлиять негативно. Особенно для тех, кто занимает выгодную позицию. Остальным сотрудника нужно время, чтобы понять какие плюсы они получают благодаря переменам.

- Очень важно делиться и рассказывать сотрудникам о том, как происходят изменения.

- Также поддерживать команду.

- Давать возможно участвовать в изменениях и делиться своим мнением.

- Нужно организовать семинары по управлению изменениями.

Все это требуется для того, чтобы предотвратить неопределенность, которая может появиться на данном этапе работы.

После того, как произошли все преобразования в компании, работники освоили нововведения, значит компания готова к обновлению.

Третьим этапом данной теории является «замораживание». Данный этап включает в себя активное укрепление новых методов, интеграционных изменений, корпоративной культуры и новых привычек. После того, как произошли все преобразования в компании, работники освоили нововведения, значит компания готова к обновлению.

Этот этап способствует сотрудникам и компании освоить все изменения. Они помогают почувствовать стабильность и уверенность в новых условиях работы.

На этом этапе проводятся процессы, для закрепления новых изменений. Этот этап нельзя упускать, так как это может привести к прежнему положению компании. Следует мотивировать коллектив и пропагандировать эффективность перемен в компании.

Так, к основным преимуществам данной модели можно отнести следующие:

Системность. Предполагает организованный и последовательный метод управления.

Адаптивность. Может быть подстроена под различные факторы внешней и внутренней среды.

Ориентация на людей. Акцент на психологическое восприятие изменений.

Таким образом процесс направлен на установку общепринятых новых процедур и норм в организации.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные этапы планирования.
2. Назовите области преобразований в организации
3. Охарактеризуйте модель проведения изменений по Курту Левину

Тема 12. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ КОНСАЛТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ

С большим изменением рыночной системы приходят и перемены в управлении предприятием. При этом с введением новых структур крайне важно сохранить коэффициент полезного действия организации, чтобы новые методы управления бизнесом не были восприняты структурой, как инородные и непригодные для развития.

Для анализа деятельности организации используют различные способы проверки предприятия, которые можно условно разделить по различным критериям: это проверка оборудования и всех технико-технологической составляющей предприятия, и оценка рисков деятельности предприятия, оценка стоимости бизнеса и прочая деятельность, которая может оказывать влияние на деятельность и внутреннюю работу предприятия, а также обозначает основные условия, благодаря которым бизнес будет не только устойчив, но и прибылен.

Консалтинг - это деятельность, направленная на изучение структуры рынка, рыночных цен и трендов на нем. Консалтинг является одной из разновидностей деятельности, благодаря которой можно получить реальную картину положения бизнеса на рынке. Всегда консалтинг по степени эффективности являлся одной из лидирующих стратегий для развития организации в целом. В процессе изменений устройства рынка, а также трендов на нем, все большее внимание забирает на себя изменение подходов управления предприятием. Именно поэтому владение информацией об изменениях трендов и цен на рынке, делает компании успешными и готовыми к экономическим потрясениям.

Консалтинг, как большая структура анализа предприятия, содержит в себе различные направления, по которым осуществляется деятельность в той или иной компании.

Консалтинг позволяет организациям решать большое количество проблем, начиная от внутрипроизводственных, связанных с разногласиями внутри коллектива, заканчивая внешне отраслевыми - проблемами с финансовой устойчивостью в кризисные периоды, а также с конкурентоспособностью.

Консалтинг имеет перечень особенностей, которые крайне важно соблюдать. Так, работа консультанта может варьироваться в зависимости от степени проблематичности предприятия, а также в связи с увеличением или уменьшением финансового состояния организации на рассматриваемом временном отрезке.

Для понимания, какие сферы консалтинга в настоящее время пользуются большим спросом, следует обратиться к рисунку 1, на котором изображено распределение выручки по основным направлениям консалтинга.

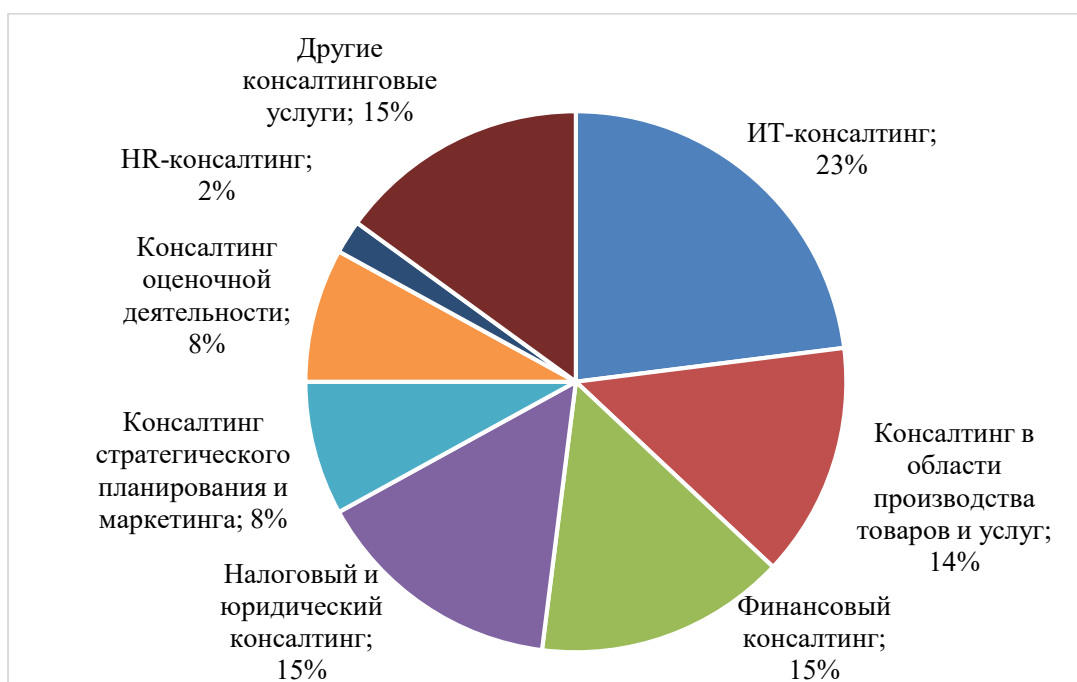


Рис. 12.1 – Распределение выручки по основным направлениям консалтинга

Так, согласно рисунку 1, наибольшая выручка была получена в сфере ИТ-консалтинга, где показатели в общем разделении были

равны 23 процентам. Далее расположен консалтинг товаров и услуг, а также финансовый, юридический, налоговый и прочий консалтинг с показателями, равными 14-15 процентам. Консалтинг стратегического планирования и оценочной деятельности получил прибыль в 8 процентов от общего количества активов. Наименьшую популярность показал HR-консалтинг с долей в 2 процента. Данная статистика показывает, что наибольший спрос лежит на ИТ-консалтинге, что подтверждается развитием технологий по всему миру. Оптимизация производства за счет искусственного интеллекта, увеличения информационной базы, постоянного обновления и совершенствования ПО - все это позволяет увеличивать мощность и скорость ведения бизнеса, позволяя производству выходить на новый для себя уровень.

Проанализировав основные направления развития консалтинга, нельзя не затронуть виды и формы, по которым возможно осуществление деятельности по анализу рынка. Так, выделяют следующие виды консалтинга:

1. По виду клиента - индивидуальное, групповое, организационное. Суть заключается в изменении объема объекта, на который оказывают влияние. Это может быть как индивидуальная работа с клиентом, так и групповая деятельность, направленная на оптимизацию, так и организационная, суть которой заключается в получении сведений о предприятии и его положении на рынке.

2. По численности консультантов - индивидуальное и групповое. В данном случае изменения коснулись субъектов деятельности. Это может быть как единоличный сотрудник-консультант, деятельность которого, к примеру, может быть связана с руководящей должностью на предприятии, так и группа консультантов, которые могут оказывать влияние на организационную деятельность внутри коллектива.

3. По географическому масштабу - город, область, страна и пр. Данная разновидность подбирается для каждого бизнеса исключительно и несет в себе рекомендательный характер. Выводом при консалтинге по географическому масштабу может служить степень важности использования той или иной стратегии на субъекте. Анализ на уровне городской среды может иметь положительный характер, однако тенденция может не сработать на этапе выше.

4. По отраслевой принадлежности. Суть заключается в выборе сферы деятельности бизнеса, в которой предприятие себя реализует.

Также важно отметить, что изменение субъекта консалтинга может касаться не только его количества. Одной из важнейших особенностей консалтинга является различие их на внешних и внутренних.

Профессиональный специалист-консультант - человек, получивший основательную подготовку обладающий специальными знаниями и профессионализмом в области консалтинга. Специалист - консультант может решить следующий ряд проблем:

1. Исправление сложившейся на предприятии ситуации. В зависимости от выбора вида консультанта можно делать акцент на улучшении организации как на рынке в целом, так и на отношения работников в ней.

2. Модернизация методов управления. Консультанты обладают специальным подходом в своей деятельности, зная тенденции рынка и особенности предприятия. Именно поэтому в ходе работы специалистами может быть предложена помощь по инновации уже устоявшихся схем труда, которые требуют обновления. Это может относиться как к новому подходу в анализе данных, обновлению ПО и другим обновлениям деятельности организации.

3. Создание нового. В ходе работы по модернизации производства возможна ситуация, при которой следует пересмотреть вектор развития организации. Возможна ситуация, при которой для дальнейшего развития предприятия крайне необходима разработка новых методов проработки проблемы и путей ее реализации. В основном на данном этапе консультанту дают свободу творчества. Руководитель же в свою очередь должен обладать финансовыми средствами для обеспечения обновления деятельности предприятия. По согласованию с руководством проводятся мероприятия, являющиеся новым направлением для работающей организации, которые позволяют улучшить имеющееся положение на рынке.

Работа внешнего и внутреннего консультанта различна, именно поэтому следует рассмотреть особенности каждого консультанта и определить особенности, при которых важен найм конкретного консультанта.

Внутренний консультант-специалист, обладающий определенными знаниями в области устройства рынка и его тенденций, действующий для предприятия в качестве штата сотрудников. Посредством внедрения внутреннего консультанта в организационную структуру

предприятия происходит деятельность по реализации задач руководства и консультанта.

Внутренние консультанты определенно очень сильны в решении производственных проблем, связанных с этикой и внутренними конфликтами предприятия. К преимуществам внутреннего консалтинга можно отнести следующие сильные стороны:

1. Внутренние консультанты обладают полной информацией о производстве. Это позволяет понимать тенденцию развития организации, положение внутри самого предприятия касательно сотрудников и оборудования, доступ к стратегиям и сценариям развития на рынке.

2. Осведомлены о профессиональных качествах сотрудников. Это позволяет лучше понимать болевые точки в построении стратегии развития предприятия и улучшения профессионализма сотрудников.

3. Незамедлительный процесс вхождения в работу по улучшению ситуации на производстве. Данный аспект заключается в том, что внутренний консалтинг, в отличие от внешнего, не затрачивает время на вхождение в производственный процесс, поскольку изначально погружается в деятельность рассматриваемого производства.

4. Меньшие издержки. Издержки на внутреннего консультанта в несколько раз меньше в сравнении с внешним консалтингом.

5. Фактор доступности. Внутренние специалисты-консультанты могут приступить к работе по модернизации производства по мере необходимости.

6. Конфиденциальная информация. Что касается данного фактора, следует отметить, что при наличии больших объемов информации о рассматриваемом производстве, конфиденциальная информация используется только в пределах действия самой организации и может быть использована только в указанных рамках. Благодаря этому на предприятии наблюдается выше степень ответственности за результат деятельности, а сами специалисты-консультанты могут служить резервом для руководящих должностей и организационным лифтом для повышения квалификации сотрудников.

Внутреннее консультирование предприятия, помимо обозначенных плюсов, имеет и ряд недостатков, к которым относят зависимость от руководства, не позволяющую обособленно вести деятельность внутреннего консультанта. Также на работника оказывает существенное влияние сама организационная структура, которая может мешать

принимать управленческие решения посредством взаимодействия различных рабочих групп. Для детального обозначения недостатков внутренних консультантов, рассмотрим недостатки подробнее.

1. Чрезмерная зависимость от персонала и сотрудников. где реализуется внутренний консультант. Объясняется данный аргумент тем, что при действии внутреннего консультанта на установленном предприятии и определенном штате сотрудников, у которых помимо своих задач, есть еще и деловые предубеждения, внутренний консультант может быть подвержен авторитетному мнению со стороны работников предприятия, что не позволит в полной мере реализовать возможности и идеи внутреннего консультирования. Также данный аспект реализуется в предвзятости и так называемом подборе слов, при котором внутренний консультант может быть ограничен в критике.

2. Внутренний консалтинг имеет проблему погруженности сотрудника в процесс работы исключительно внутри организации, искореняя тренды и тенденции, которые набирают обороты вне организации. Это может иметь негативные последствия, поскольку при внутреннем консультировании специалист имеет риск не использовать тенденции внешней среды, которые могут решить проблему внутри предприятия.

3. Внутренний консультант может столкнуться с проблемами борьбы авторитетных мнений внутри организации. Это может привести к тому, что специалист будет не в праве противоречить представленным интересам из-за авторитетного мнения с обеих сторон, что в своем итоге не приведет к конечному результату.

4. Внутренний консультант может столкнуться с проблемой, связанной с недостатком ресурсов. Так как специалист работает внутри организации, из-за этого есть риск использования ресурсов, находящихся исключительно во владении на предприятии, что может в недостаточной форме раскрыть консультационные действия.

5. Человеческий фактор. Данный критерий может быть проблемным как на уровне внутреннего, так и внешнего консультанта, однако все равно следует его обозначить, как важную составляющую. В работе консультант может столкнуться с проблемами, связанными с отсутствием мотивации, ошибками в связи с недосмотром проблемы и прочими вещами. Данный пункт крайне расплывчив, но всегда имеет место быть.

Для избегания представленных проблем, важно обозначить, как следует действовать, чтобы не столкнуться с трудностями в использовании внутреннего консультанта. Для этого необходимо использовать следующие шаги:

1. Для работы с внутренним консультантом руководителю предприятия следует четко обозначать цели и задачи, которые лично он и предприятие в целом ставит перед собой. При ясном понимании, что хотят от внутреннего консультанта, не возникнет проблем с недосказанностью и недопониманием. Все задачи будут поставлены четко и ясно, необходимо только ожидание их выполнения.

2. Создание условий для внутреннего консультанта. Следует обратить внимание на то, что выше было несколько раз отмечено, что на внутреннего консультанта оказывает большое влияния и давление персонал и руководство, так как он непосредственно работает в коллективе, при данной работе следует сделать так, чтобы внутренний консультант был крайне обособлен от давящих на него факторов в процессе принятия управленческих решений, чтобы конечный выбор инструментов для развития организации оставался исключительно за внутренним консультантом.

3. Постоянный разговор с консультантом. При создании необходимых условий важно не забывать о том, что обратная связь крайне важна для работы в целом, особенно когда она касается работы с персоналом и направлена на развитие предприятия. Необходимо не ограничивать разговор консультанта с персоналом, также брать обратную связь у специалиста на всем этапе сотрудничества. Все эти действия положительно скажутся на работе внутреннего консультанта и его итогах в целом.

4. Диалог в коллективе. В многих компаниях сотрудники поощряют диалог, объясняя это тем, что обратная связь на всех этапах жизненного цикла организации крайне важна и способна спасти предприятие. Для того, чтобы диалог строился не только между сотрудниками, но и у сотрудников с консультантом, следует применить несколько приемов, которые помогут спровоцировать персонал начать диалог. К таким приемам относят установку определенных рамок в общении, зачастую неформальных, поощрение открытого диалога, а также придают встречам собственное расписание, которое сотрудники не в праве пропускать.

5. Темп и контроль. В деятельности внутреннего консультанта крайне важно соблюдать темп в деятельности и контроль за использованием ресурсов и внедрением новых управленческих решений в деятельность. Любое предприятия будет негативно влиять на изменения, поскольку привыкло существовать в установленной рабочей среде, однако с введением инноваций в деятельность, которые будут введены постепенно и своевременно, внутреннему консультанту, руководству и предприятию в целом удастся избежать проблем, связанных с адаптацией сотрудников.

6. Подбор нового консультанта. В ситуациях, когда внутренний консультант не способен изменить ход действий, или не в силах подобрать методы решения проблем, руководству следует задуматься о подборе нового сотрудника, который будет подходить установленным требованиям. При этом крайне важно будет исправить ошибки, которые возникли с использованием данного консультанта, и найти специалиста, более подходящего для предприятия.

Подводя итог по внутреннему консультированию, следует отметить тот факт, что внутренняя консультация направлена непосредственно на работу с персоналом внутри организации. У этого есть свои плюсы и минусы, однако при этом степень влияния внутреннего консультанта на устранение проблем предприятия невозможно недооценить. Главное выбрать отличного специалиста, который будет разбираться в проблемах предприятия и не поспособствует его стагнации.

Внешний консультант - специалист, обладающий знаниями о структуре рынка, трендах и ценах на нем, при этом не являясь членом клиентской организации. У данного консалтинга свой подход в решении проблем, что отражается на преимуществах и недостатках перед внутренним консультантом. К плюсам внешнего консультанта относят [4]:

1. Объективность и независимость. В отличие от внутреннего консалтинга, внешний консультант не имеет давления со стороны руководства и рабочих групп на предприятии, поэтому решения, которые принимаются внешним консультантом, обособлены и ограничены во влиянии внешних сторон. Данная объективность мышления возможна с экономической, политической, социальной, эмоциональной и прочих сфер деятельности.

2. Имидж. Многие эксперты выделяют имидж в преимущество внешнего консультанта. Можно отметить, что имидж необходим как внутреннему, так и внешнему консультанту, однако здесь есть существенная разница: данный критерий является стимулирующим к действию специалиста. При неудачах в процессе работы внутреннего консалтинга, результат деятельности может быть не оглашен как внутри компании, так и для новостных источников. В работе внешнего консультанта идет охват большего объема информации, работа и развитие предприятия непосредственно на рынке, именно поэтому неудачи внешнего консультанта могут повлиять не только на будущее компании, но и на репутацию самого специалиста.

3. Преимуществом внешнего консалтинга является тот факт, что консультируемая фирма имеет все необходимые финансы для реализации собственных целей и задач, а также есть возможность содержания в своем штате высококвалифицированных и профессиональных сотрудников.

4. Широкий вектор деятельности консультанта. Внешний консультант работает со всеми представленными ему ресурсами, поэтому большую роль играет тот факт, что специалист в праве использовать те инструменты, которые ему необходимы с своим неограниченным арсенале. Это позволяет применить абсолютно разные векторы развития и прийти к тому, который больше всего работает для предприятия.

5. Работа внешнего консультанта, в отличие от внутреннего, в большей степени направлена на успешность развития бизнеса, поскольку деятельность внешнего консультанта связана с работой во внешней среде рынка, на котором действует предприятия. Именно поэтому зачастую после работы внешнего консультанта предприятие способно выйти на новый уровень экономического развития.

Но при всех плюсах внешнего консультанта, нельзя не отметить важные минусы, которые были затронуты в его работе. Основными недостатками в работе внешнего консультанта являются:

1. Затраты. Внешний консультант, в силу сферы своей деятельности, объема работы и багажа знаний, вправе устанавливать большую стоимость оплаты своего труда, что зачастую и происходит. У многих внешних консультантов установлен ценник за оказание услуг, но при найме внешнего консультанта, руководитель может быть уверен в том, что имеет дело с настоящим профессионалом.

2. Так как специалист больше направлен на работу с внешней средой, следует отметить тот факт, что незнание структуры предприятия, его внутренней среды и положения дел внутри коллектива, может негативно сказаться на деятельности предприятия, в связи с этим возникает следующая проблема.

3. Проблемы с общением. При непонимании того, что хочет консультант, а что хочет руководитель, предприятие может стагнировать без какой-либо возможности на дальнейшее развитие. Для избегания данной проблемы крайне важно заранее ознакомить внешнего консультанта с степенью работы, которую ему необходимо будет провести, а также познакомить с персоналом, поскольку их влияние на развитие производства тяжело недооценить.

4. Невозможность использования представленных рекомендаций. Одним из недостатков на финальном этапе коммуникации с внешним консультантом является невозможность внедрения полученных рекомендаций на практике. В силу большого объема знаний консультанта, можно было предположить, что специалист в праве предлагать пути решения производственных проблем различного уровня и масштаба, поэтому важно было учесть, что некоторые пути решения будут нецелесообразны или финансово неподходящими на данном этапе развития компании. Данный недостаток непосредственно связан с деятельностью и финансовыми результатами исключительно самой организации, на что внешний консультант в моменте повлиять не способен, однако вполне возможен тот факт, что другие, менее затратные пути решения проблем, могут не подходить предприятию, из-за чего будет крайне необходимо использовать установленные рекомендации.

Для избегания обозначенных недостатков, следует использовать рекомендации, которые помогут более сплоченно поработать с специалистом и решить производственные проблемы без лишних затрат. Так, для этого необходимо обозначить рекомендации по взаимодействию с внешним консультантом:

1. Диалог перед работой. Важную роль в деятельности любой организации имеет диалог, причем неважно, будь это диалог на уровне горизонтальной или вертикальной мобильности, Диалог между сотрудниками позволяет лучше понять обстановку, получить обратную связь и решить большинство проблем еще перед началом знакомства с рядом задач. Также внешнему специалисту следует изучить обстановку на

предприятию внутри персонала в целом, что позволит лучше понимать установленные проблемы и легче подобрать пути их решения.

2. Обозначение финансового поля. Для грамотного взаимодействия с специалистом, следует грамотно отнестись к его работе и будто самому ее построить, поскольку лишняя деятельность потратит временной и финансовый ресурсы, что непозволительно для консультантов обоих уровней. Для грамотной работы, следует обозначить финансовые возможности организации. Это позволит консультанту понимать диапазон, в котором ему предстоит работать, а также заранее исключить лишние затраты на поиск решения проблемы, которое в дальнейшем не подойдет данному предприятию.

3. Грамотное обозначение проблем, которые волнуют руководителя. Данный критерий позволит грамотно определить, проблемы какой степени интересуют руководство. Задача консультанта - влиться в ход проблему и оптимизировать процесс поиска решения проблемы, который целиком и полностью зависит от успешности реализации описанных выше пунктов.

Говоря о работе внешнего консультанта, следует отметить, что внешнее консультирование крайне затратно, поэтому позволить его услуги может далеко не каждое предприятие, однако при этом невозможно навсегда исключить то, что внешний консультант не способен не решить поставленную ему задачу, При недостаточном разговоре с руководством, ограниченном предоставлении данных о предприятии, не обозначении финансового поля и не создании условий, при которых способен функционировать внешний консультант, работа может быть не только не выполнена, но и способна навредить финансовому состоянию предприятия, его положению на рынке и конкурентоспособности.

После анализа двух возможных вариаций консультирования, следует обратиться к возможностям, которые внутренние и внешние консультанты способны реализовать, если использовать их услуги.

Говоря о совокупной работе, специалисты отметили важность использования внешнего и внутреннего консалтинга, поскольку он решает большое количество проблем внутри предприятия, перечисленные на рис. 12.2.



Рис. 12.2 – Наиболее изменяемые направления при внедрении консалтинга

Согласно статистике, лидирующим преимуществом консалтинга является улучшение состояния бизнес процессов. Также консалтинг способствует оптимизации производственных процессов с помощью внедрения интонационных решений, а также помощь в реорганизации бизнеса и производственных процессов. Преимуществом, относящимся к внутреннему консалтингу, является улучшение рабочих отношений внутри коллектива, поскольку внутренний специалист-консультант является медиатором в решении производственных проблем. Также при консалтинге проводятся тренинги по улучшению коммуникации между различными уровнями руководства.

Консалтинг - очень необходимая деятельность для организации в настоящее время, поскольку многие предприятия не имеют представления в решении производственных и рыночных проблем, или нуждаются в помощи и контроле деятельности. Нельзя точно сказать, какой консалтинг имеет большее влияние, поскольку как внутренний, так и внешний необходим в исключительных случаях. Главное грамотно использовать преимущества обоих специалистов и использовать их по назначению.

Также крайне важно не только теоретически обозначать возможности и угрозы использования внутреннего и внешнего консалтинга, но и подкреплять это теоретическими аспектами, поэтому следует обратиться к предприятию, которое в своей структуре пользовалось услугами консалтинга.

«GORYANIN BROTHERS» - брендинговая и архитектурная студия, разрабатывающая проекты в сфере графического и промышленного дизайна, архитектуры и интерьеров, маркетинга и интернет-технологий на всех этапах - от поиска идеи до креативного сопровождения бренда. Студия выделяется персональным подходом к клиенту и умением находить оптимальные решения поставленных задач. Разрабатывают небольшое число качественных и интересных проектов, каждый из которых может быть примером профессиональной работы студии. Расположены в город Санкт-Петербург.

Данная организация пользовалась услугами как внутреннего, так и внешнего консалтинга. Следует отметить успешность сотрудничества студии с специалистом-консультантом, поскольку большинство обозначенных целей было соблюдено и достигнуто. Для общего понимания следует рассмотреть цели, которые были выдвинуты на обсуждение специалисту-консультанту.

Табл. 12.1 - Поставленные студией задачи и первоначальные предложенные консультантом пути решения

Проблема	Путь решения
Слабое продвижение работ на реализуемой территории	Найм маркетинговой команды
Неграмотное составление сметы и трудности с реализацией поставленного сырья и материалов	Усреднение персонала
Слабая изученность конкурентов и конкурентной среды	Изучение конкурентной среды (подготовка от лица консультанта)
Трудности внутри коллектива	Найм медиатора для коллектива
Несопоставимое кол-во потраченных средств с итоговой популярностью продукции	Реализация целей маркетинговой команды по работам разной цеховой категории

Рассматривая таблицу 12.1, следует отметить, что проблемы студии были затронуты в различных аспектах деятельности, начиная с реализации поступившего сырья и материалов, заканчивая маркетинговым продвижением работ и разрешением проблем внутри коллектива. Разберем каждый аспект подробнее.

Слабое продвижение работ на реализуемой территории подразумевает слабую популярность графических и иных проектов, которыми занимается организация. Специалист-консультант предложил, как первый шаг - найм маркетинговой команды, которая будет нацелена исключительно на реализацию маркетинговых задач и продвижение работ не только на территории Питера, но и по всей стране. Далее, после найма маркетинговой команды, последует разработка маркетингового плана с задействованием социальных сетей и прочих инструментов популяризации контента. Используя эти первоначальные шаги, возможно дальнейшее продвижение работ.

У студии возникали трудности с составлением сметы, поэтому специалистом был проанализирован персонал и их организационная структура, вследствие чего было принято решение усреднить персонал. Суть заключалась в том, что ранее организационная структура студии была крайне различной, и получалось, что некоторые сотрудники имели различные должности, но выполняли приблизительно те же функции. При этом создавалась путаница в рабочей деятельности.

Слабая изученность конкурентов и конкурентной среды. В связи с непониманием, в какую нишу студия собирается выйти, да и в целом в какой нише она работала, необходимо было изучить структуру и рынок, на котором находится рассматриваемая организация. Специалист оценил конкурентную среду и предложил некоторые пути решения для студии.

Трудности внутри коллектива. Стоит сказать, что в целом из-за накладок с организационной структурой, возникали ситуации неопределенности, которые порождали ссоры между коллективами. Специалистом был предложен вариант приглашения эксперта-медиатора, который занимается разрешением конфликтных ситуаций внутри коллектива, а также помогает найти компромисс.

Несопоставимое количество затрат на производство и малая популярность продукции. Помимо найма маркетинговой команды, спе-

циалистом было предложен поиск продукции, удовлетворяющей студию по качеству, однако расположенной в ценовой категории на уровень ниже. Поскольку до тяжелых политических ситуаций компания имела большое количество импортной продукции, следовало обратить внимание на отечественные аналоги. В дальнейшем можно отметить тот факт, что в России с успехом импортозаместили продукцию, которая позволяет реализовываться в графическом и пр. дизайне.

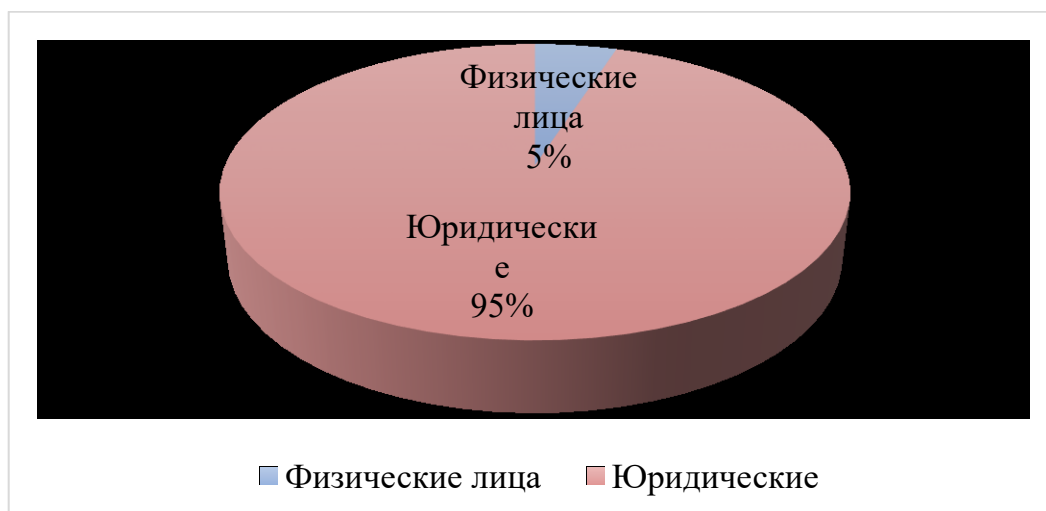


Рис. 12.3 – Отношение покупателей, предложенное экспертом

Также экспертом было отмечено большое количество заказчиков со стороны юридического сектора. Был сделан вывод, что акцент по большей части должен преобладать в сторону юр. лиц с долей индивидуального выполнения работ для физических лиц. В дальнейшем планировалась работа с крупными государственными заказами. Эксперт объяснил расстановку приоритетов следующим образом [12].

1. Юридические лица направлены в основном на большое количество заказов и нацелены на долгосрочное сотрудничество. Важно отметить, что до работы консультанта у студии не было долгосрочных контрактов, что подкрепляло неуверенность в своей деятельности. Расстановка приоритетов в сторону юридических лиц позволит студии получать большее число заказов, что сделает их бизнес прибыльным.

2. Крупные проекты. Студия часто была задействована в проектах, которые либо не интересовали их со стороны творчества, либо были мелкими и, соответственно, приносили мало финансовой выгоды. С перестановкой приоритетов в сторону юридических лиц важно

отмечать, что они в большей степени нацелены на крупные проекты, поэтому их разработка будет крайне уникальна и прибыльна.

3. Платежеспособность. С юридическими лицами не возникнет ситуаций неплатежеспособности.

4. Рост студии. Главной причиной, по которой студия обратилась к специалисту - консультанту - застоявшаяся стагнация, которая не давала им грамотно развиваться и работать с профессионалами. Работа с юридическими лицами, как было сказано ранее, подразумевает работу с крупными проектами, что добавляет для организации рост и престиж их деятельности.

Также экспертом был подчеркнут ряд аспектов, которые затронули материалы для производства и их реализации. Следует обратиться к графику, на котором изображен объем покупки материалов за 3 года.

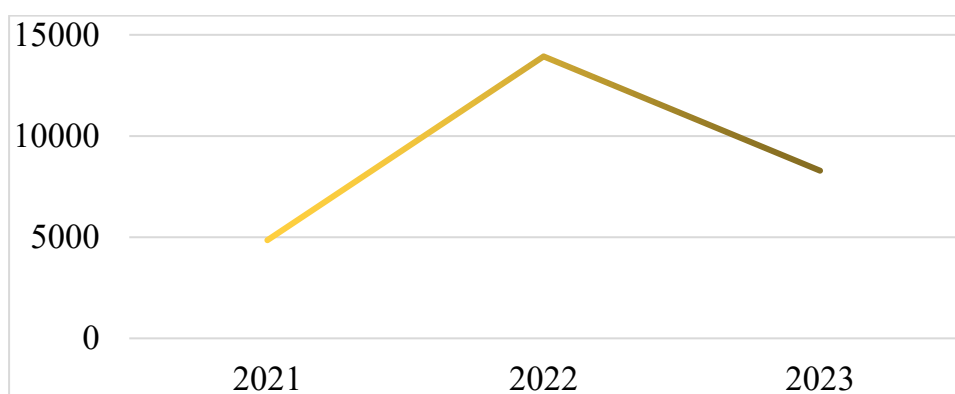


Рис. 12.4 – Объем приобретенной продукции, ед.

Следует отметить, что консультантом было предложено обратить внимание на отечественную продукцию, которая так же направлена на графическое моделирование. В 2022 году возникали трудности с поставкой продукции из-за границ, поэтому организацией предложено приобрести большое количество продукции на ту же сумму, что и импортной. Как итог, объем приобретенной в 2022 году продукции на конец года превысил показатели почти в 3 раза. Стоит так же отметить, что консультантом был проанализирован рынок, где было выяснено, что большое число конкурентов работает на иностранном ПО, что фактически “связало руки” предприятиям в тяжелое политическое время.

Как итог - большой закуп материалов позволил проанализировать сырьевую базу и благодаря этому студия открыла новый уровень реализации графического моделирования.

Опираясь на статистику, представленную выше, следует рассмотреть итоги деятельности графического дизайна студии за последние 3 года, чтобы получить информацию об успешности ведения консалтинговой деятельности эксперта. Для детальной оценки рассмотрим рис. 12.5.

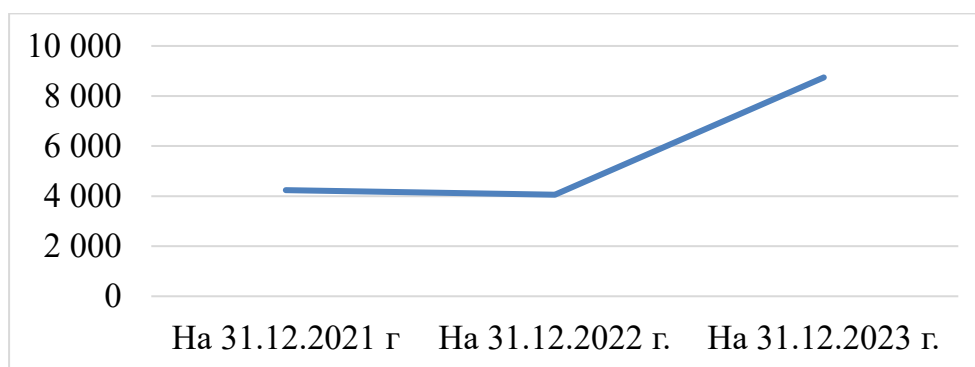


Рис. 12.5 - Объем заказов за последние 3 года, ед.

Рассматривая график, сразу можно обратить внимание на то, что в 2022 году все же заметно падение количество заказов, пусть оно и незначительное. Связано это, как было сказано ранее, с перестройкой на отечественное программное обеспечение и производственные материалы. В 2023 году студия была готова к заказам, в отличие от своих конкурентов, поэтому у них не возникли трудности с реализацией продукции. Как было отмечено ранее, работа с юридическими лицами так же пойдет на пользу студии, поэтому сменившийся вектор развития помог компании справиться с трудным периодом, связанным с тяжелой политической ситуацией в мире.

Подводя итог о работе консалтингового специалиста, можно с уверенностью сказать, что рекомендации, которые были получены студией от консультанта, пошли на пользу организации, что привело к росту заказов в 2023 году.

Контрольные вопросы

1. Перечислите виды консалтинга.
2. Что такое внутренний консалтинг?
3. Приведите примеры использования услуг консалтинга.

Тема 13. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

В целом, как правило, организационное развитие представляет собой процесс целенаправленных преобразований на организацию, ориентированный на улучшение гибкости и результативности в постоянно изменяющихся условиях внешней среды.

К особенностям организационного развития, чаще всего относят следующие (рис. 13.1):

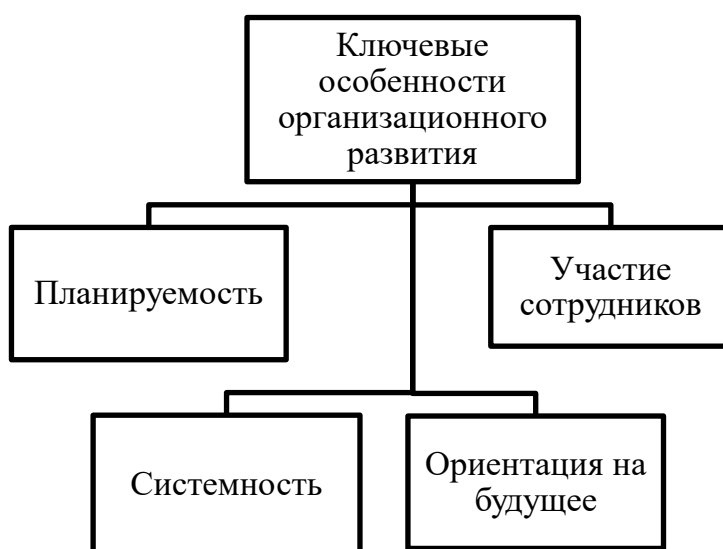


Рис. 13.1 – Ключевые особенности организационного развития

Планируемость является одной из самых важных характеристик организационного развития. Таким образом, планируемость придает структурность и целеполагание системе организационного развития.

Отсутствие плана может вызвать хаотичность набор изменений.

Также с помощью грамотной системы планирования возможно четко сформулировать цели и задачи организационного развития, что формирует понимание куда должна стремиться компания.

Сам процесс планирования разбивает важные цели на совокупность обязательных шагов, что делает процесс высоко контролируемым и организованным.

Процесс планирования помогает оптимизировать все имеющиеся ресурсы, что повышает уровень продуктивности организации и её мероприятий в различных областях.

Также, довольно четкое планирование помогает оценить потенциальные риски и возможность их наступления.

Также, наилучшим подходом к планированию является – структурированный, что обеспечивает поэтапное внедрение технологий. Данные действия обеспечивают шансы успешного завершения работ.

Основные элементы планирования представлены на рис. 13.2.

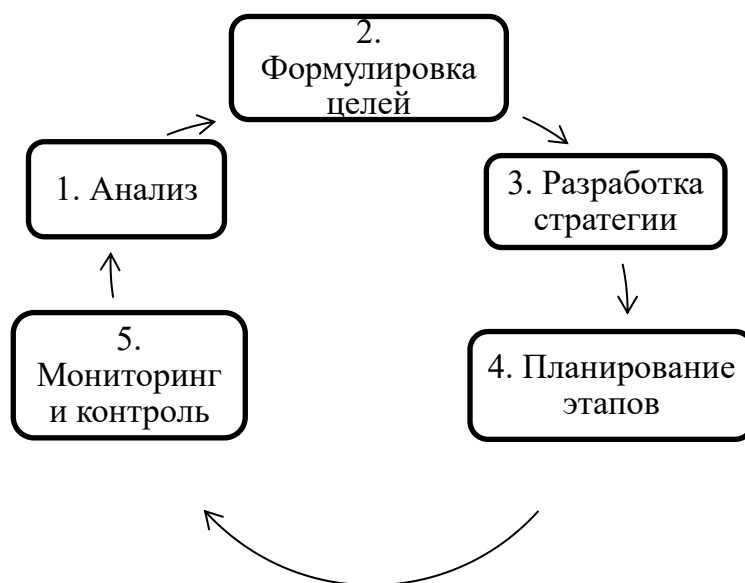


Рис. 13.2 – Основные элементы планирования

Еще одной из важных ключевых особенностей является системность. Таким образом системность формирует основную совокупность рациональных действий. Она сосредотачивается на охвате всей организации, не ограничивая ее отдельными элементами.

Ориентация на будущее является одним из основных аспектов развития организации.

Данная концепция подразумевает, что новые изменения должны быть сфокусированы на прогрессе организации в той или иной области, тем самым обеспечивая наиболее динамичный процесс изменения.

Отметим, что организационное развитие не сводится только к устранению текущих проблем, а акцентирует внимание на дальнейшем развитии: повышении конкурентоспособности, развитию инноваций и формированию эффективной организационной структуры с новыми подразделениями и т.п.

Важность развития такой ключевой особенности как системность заключается в следующем (рис. 13.3) [11]:

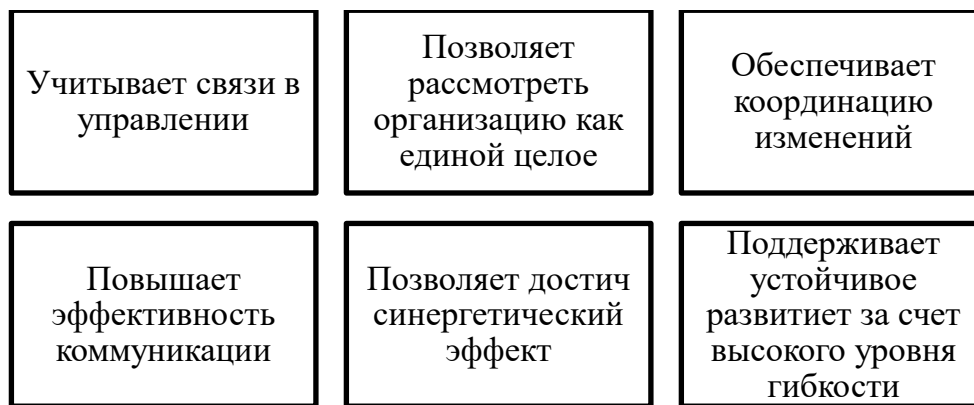


Рис. 13.3 – Важность развития системности для организации

Организационное развитие, в первую очередь, включает в себя изучение различных трендов и позволяет создать эффективный прогноз будущих запланированных изменений.

Так, в основе организационного развития лежит разработка стратегического плана, анализ планируемых задействованных ресурсов и эффективность их использования.

Таким образом организационное развитие способствует формированию довольно высокого потенциала развития организации и её устойчивости.

Еще одним и основным ключевым аспектом развития организации является участие сотрудников в системе организационных изменений.

Поэтому активное участие сотрудников является не только важным и желаемым аспектом для каждого руководства, но и является решающим фактором успешного развития организации в современное время, когда основной единицей эффективности являются не технологии, а персонал компаний.

Также не мало важную роль играет вовлеченность сотрудников в деятельность организации. Данный аспект формирует гибкую структуру работы организации и дает возможность ощущать каждому сотруднику свою значимость в командной работе и активно содействовать росту.

Способы вовлечения сотрудников в активную работу организации представлены на рис. 13.4.



Рис. 13.4 – Способы вовлечения сотрудников

В целом, организационное развитие представляет собой активное вложение в будущие перспективы компании. Основные действия, предусмотренные в организационном развитии, формируют успешное функционирование организации в условиях изменяющейся внешней среды. Важность данного ключевого аспекта заключается в следующем (рис. 13.5):

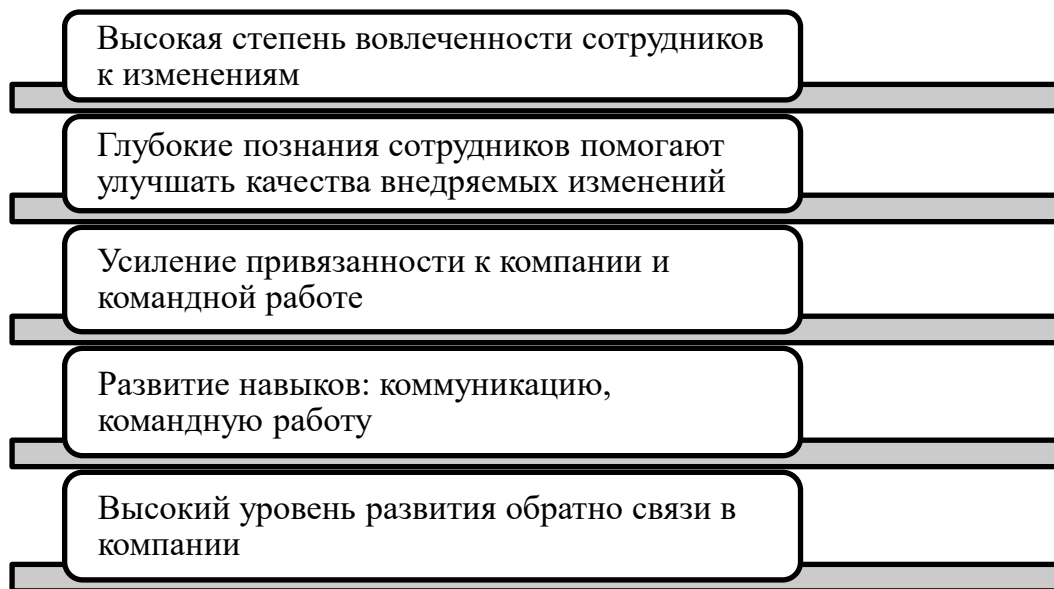


Рис. 13.5 – Положительные аспекты активного участия сотрудников в деятельности организации

Основные цели организационного развития представлены на рис. 13.6.

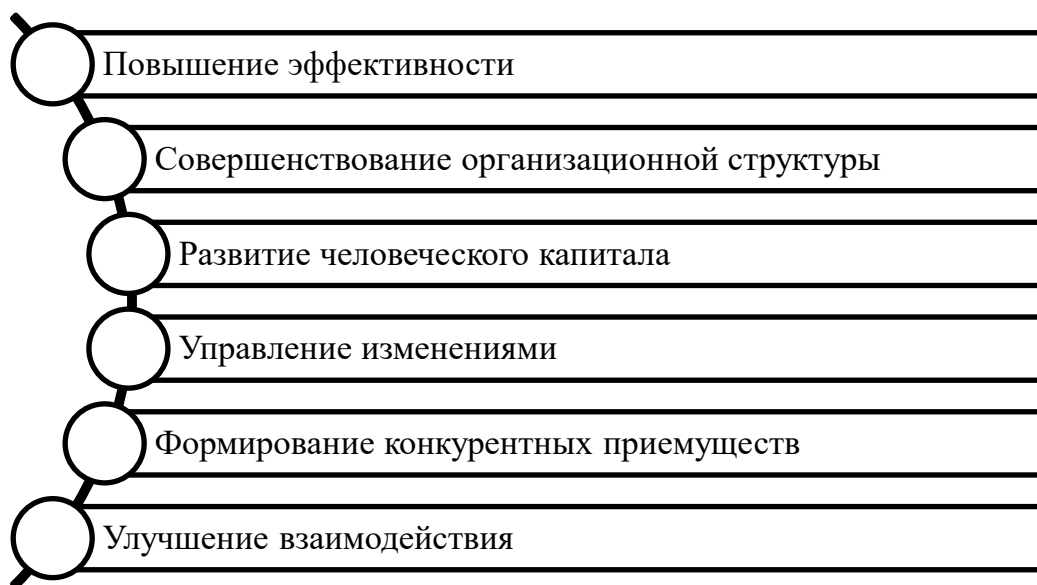


Рис. 13.6 – Основные цели организационного развития

Таким образом, организационное развитие является неотъемлемой частью развития организаций.

Еще одной известной моделью организационного развития является «Agile и Lean» [8]. Названия данной модели отражают два широко известных метода управления в области маркетинга и др.

Так, Agile ориентирован, в первую очередь на быструю адаптацию к переменам и активное сотрудничество с пользователями, что улучшает имидж организации.

Lean акцентирует внимание на рациональное снижение использования ресурсов и снижения потерь.

Обе методологии подчеркивают командное воздействие персонала и совершенствование в членов процесса.

Взаимосвязь двух основных концепций позволяет улучшить производственный потенциал организации и увеличить гибкость компании. Поэтому взаимосвязь данных методик является наиболее результативным решением в достижении основных результатов.

Еще одной и довольно популярной моделью является «Модель ADKAR». Данная модель является практической методологией и создана Джеффри П. Хиксом. Такая модель служит в основном основополагающим компонентом для совокупности критически важных задач.

Сама аббревиатура названия модели расшифровывается следующим образом:

- Awareness (Осознание)
- Desire (Желание)
- Knowledge (Знания)
- Ability (Способность)
- Reinforcement (Подкрепление)

К преимуществам данной модели можно отнести следующие основные аспекты (рис. 13.7):

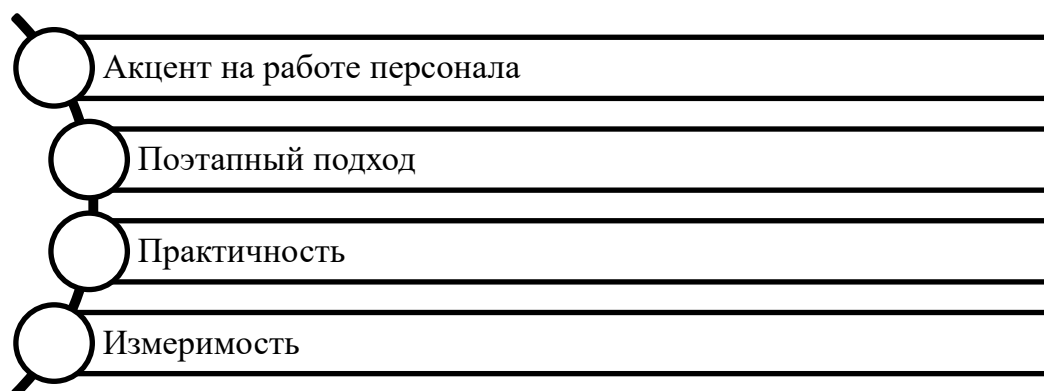


Рис. 13.7 – Основные особенности и плюсы модели «ADKAR»

Также, стоит рассмотреть применение модели «ADKAR» в динамике основных аспектов её функционирования (рис. 13. 8).

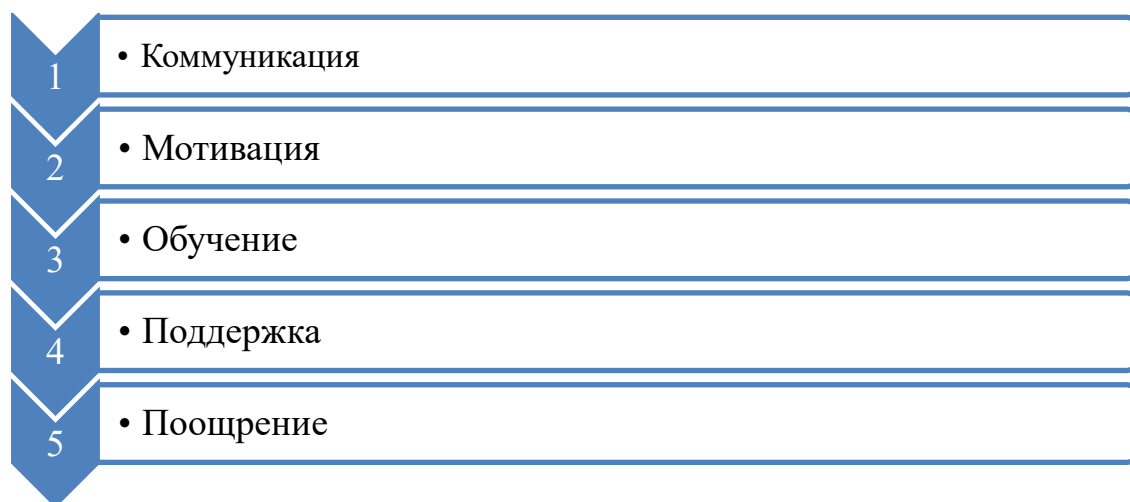


Рис. 13.8 – Основные аспекты функционирования модели

Еще одной известной моделью организационного развития является «Agile и Lean». Названия данной модели отражают два широко известных метода управления в области маркетинга и др.

Так, Agile ориентирован, в первую очередь на быструю адаптацию к переменам и активное сотрудничество с пользователями, что улучшает имидж организации.

Lean акцентирует внимание на рациональное снижение использования ресурсов и снижения потерь.

Обе методологии подчеркивают командное воздействие персонала и совершенствование в членов процесса.

Взаимосвязь двух основных концепций позволяет улучшить производственный потенциал организации и увеличить гибкость компании. Поэтому взаимосвязь данных методик является наиболее результативным решением в достижении основных результатов.

В современных условиях вопрос адаптации организации является основным в её развитии. Поэтому каждая организации все в большей мере старается искать новые модели борьбы с вызовами (рис. 13.9).



Рис. 13.9 – Новые модели борьбы с вызовами

Так, концепция определяет основные направления технологических и организационных изменений работы в компании для изыскания новых механизмов, способов, алгоритмов корпоративного и технологического управления процессами компании и их последующей трансформации для повышения эффективности и качества оказываемых услуг, их доступности.

Совокупность указанных эффектов позволит обеспечить одновременный рост капитализации и качественное выполнение социальной функции компании в существующих экономических условиях и модели рынка.

Цифровая трансформация позволит повысить надежность, качество, доступность оказания услуг по передаче электроэнергии и технологическому присоединению потребителей, сформировать новую инфраструктуру для максимально эффективного процесса передачи электроэнергии между субъектами электроэнергетики, а также развивать конкурентные рынки сопутствующих услуг.

Основными задачами цифровой трансформации являются следующие (рис. 13.10).

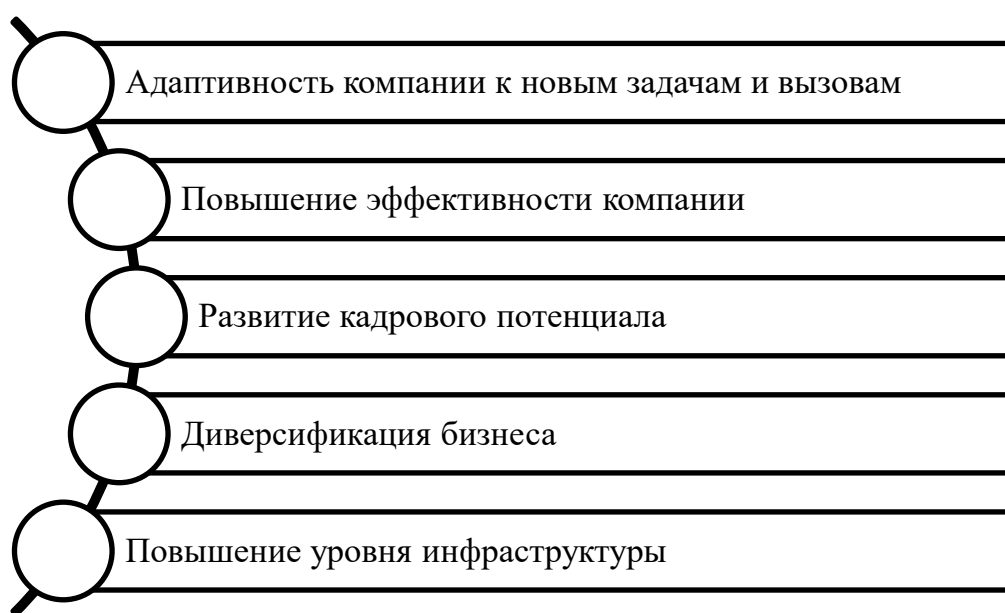


Рис. 13.10 – Основные задачи цифровой трансформации

Так, примера организации использующие цифровую трансформацию как основной подход к инновационным изменениям:

- ПАО «Сбербанк»
- Яндекс
- РОССЕТИ

«Дизайн-мышления». Наибольшую пользу дизайн-мышление приносит сотрудникам R&D отделов, маркетинговых служб и консалтинговых компаний. Ведущими отраслями по применению дизайн-мышления являются информационные технологии, коммуникации, образование, страхование, туризм и некоторые другие.

Наиболее быстрыми темпами метод дизайн-мышления в последние годы внедряют крупнейшие мировые и российские банки (в России

еще и многопрофильные технологические и телекоммуникационные компании и другие организации).

Различные ведущие специалисты при определении понятия «дизайн-мышление», акцентируют внимание на разных ключевых аспектах (которые в дальнейшем подлежат серьезному осмыслению).

В частности, профессор Ларри Лэйфер дает следующее описание дизайн-мышления: «Дизайн-мышление — это образ мышления, культура и процесс создания продуктов, услуги бизнес-моделей, основанный на интерактивном проектировании и обширных исследованиях, ориентированных на пользователя».

Тим Браун рассматривает дизайн-мышление как новый подход к инновациям, «такой подход, который отдельные люди и целые команды смогут использовать для создания прорывных идей, которые могут быть воплощены в жизнь и, таким образом, изменить ее.»

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах решения проблем. Дизайн-мышление основано на способности человека к интуитивному чувствованию, к распознаванию паттернов, к созданию идей, несущих не только функциональный, но и эмоциональный компонент, к выражению себя не только словами.

Так, к основным принципам дизайн мышления обычно относят следующие (рис. 13.11) [4].

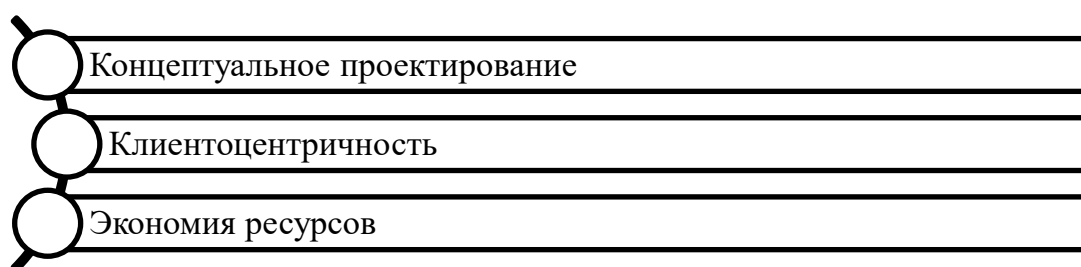


Рис. 13.11 – Принципы «Дизайн – мышления»

Так, процесс «Дизайн – мышления» включается в себя несколько основных этап, которые формируют основную систему данной модели (рис. 13.12).

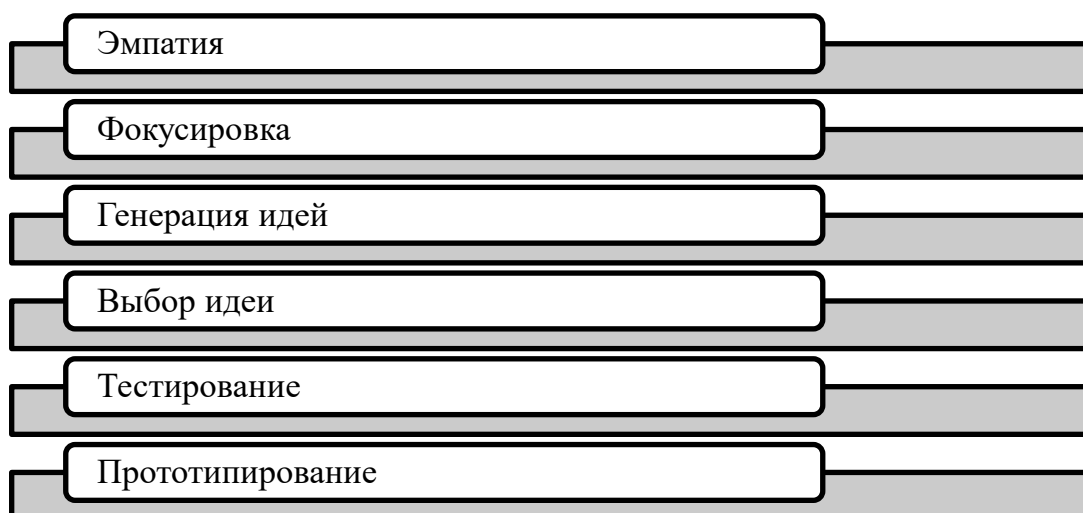


Рис. 13.12 – Основные этапы

Agile предполагает стимулирование тесного сотрудничества и развитие коммуникации между участниками команды проекта и заинтересованными в нём сторонами. Так методология обеспечивает прозрачность процесса управления проектами.

Поэтому участники проекта имеет лучшее представление о задачах, целях и процессе работы в целом, что решающим образом влияет на улучшение организационной гибкости.

Описанная выше методология Lean, в первую очередь позволяет выявлять и устранять всех виды неэффективности бизнеса- процесса.

Таким образом модель стремится обеспечить оптимизацию выпуска продукции и доставки услуг, удаляя весь так называемый «мусор» и неустойчивость в бизнес – процессах.

Также методология основана на целенаправленном снижении количества дефектов продукции.

К основным принципам данной стратегии будут относиться следующие элементы (рис. 13.13).

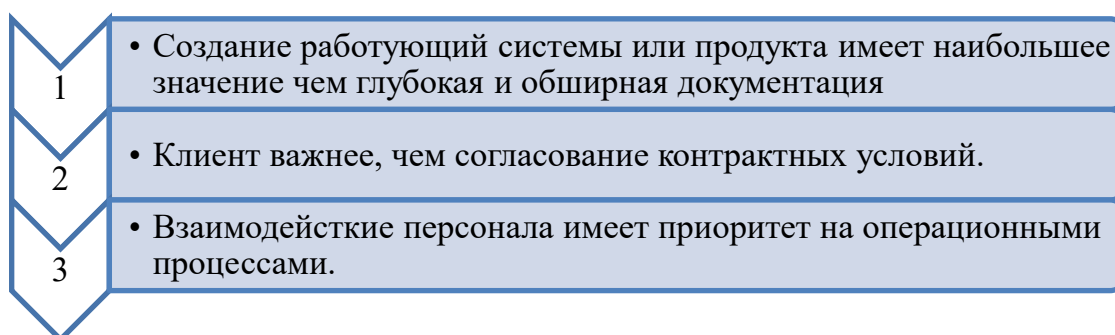


Рис. 13.13 – Основные принципы стратегии

В основном пользователями данной стратегии являются следующие:

- ПАО «Газпром»
- РТС «М. Видео»

В целом, стоит отметить, что данные методологии продемонстрировали свою эффективность.

Вызовы и внедрение инновационных подходов на предприятии

В современное время сопротивления представляют собой одну из ключевых трудностей во внедрении новых методов инновационных изменений, но люди и процессы могут стать основными барьерами в принятии организационных инновационных решений.

К причинам сопротивлений можно отнести следующие (рис. 13.14).

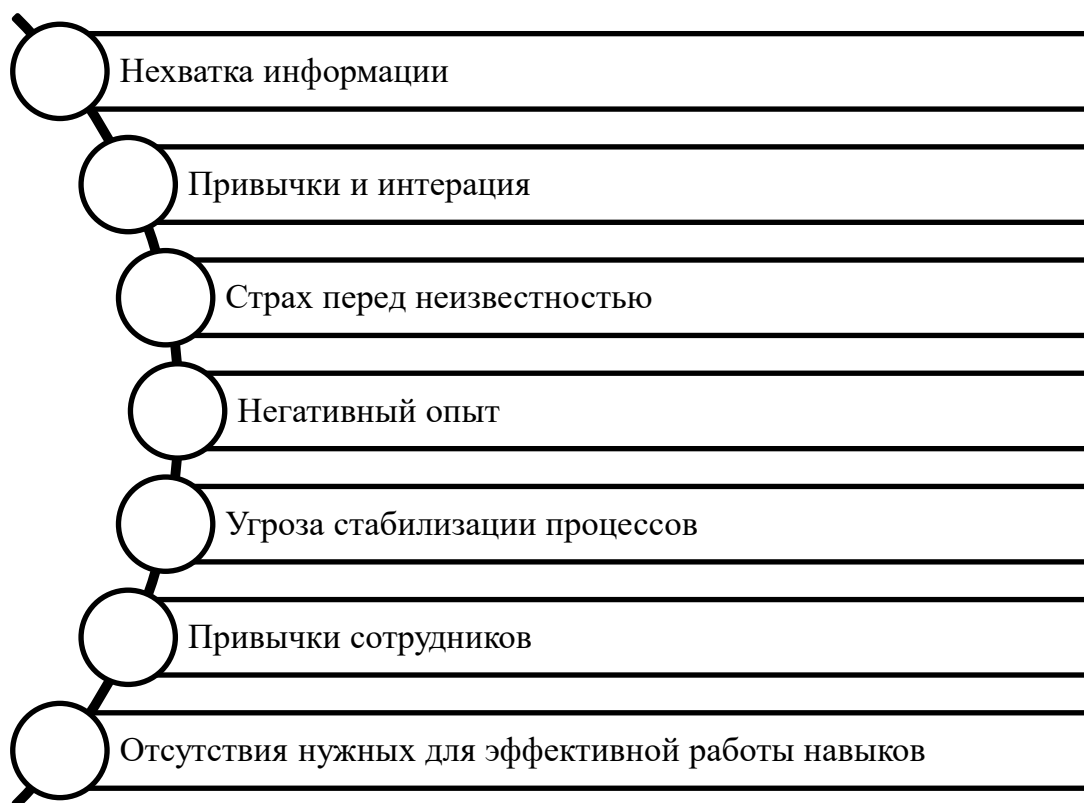


Рис. 13.14 – Причины сопротивления

Также, стоит акцентировать внимание на нехватку ресурсов и квалификации. Данный аспект является основным тормозящим моментом в развитии организации. Таким образом недостатки квалификации могут проявляться на следующих уровнях (рис. 13.15):

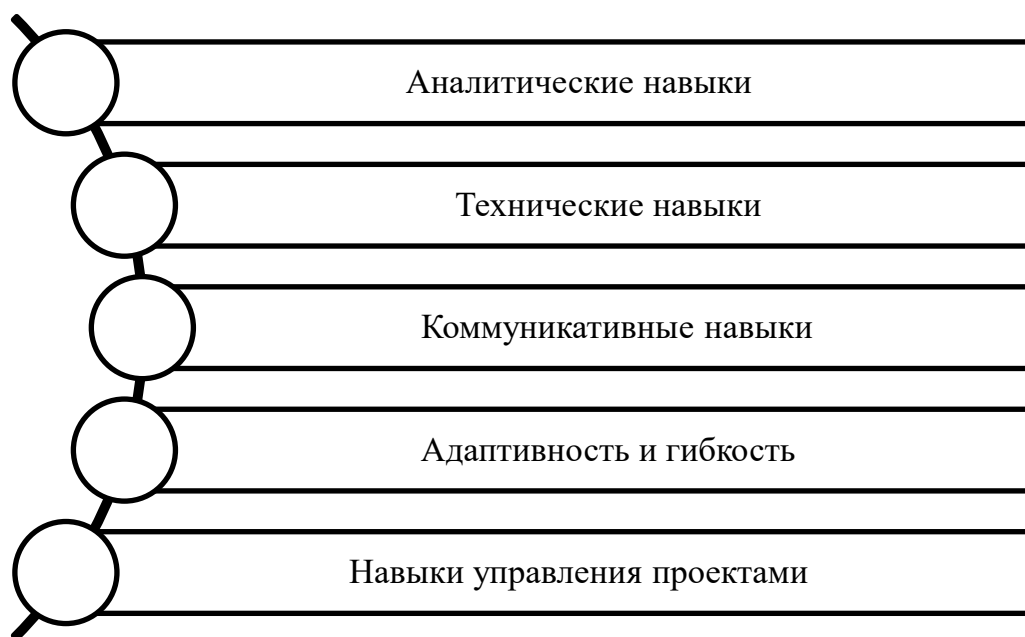


Рис. 13.15 – Уровни влияния

Таким образом, можно сделать вывод, что инновационный подход к организационному развитию является основополагающим элементом успеха в управлении бизнесом. Такой подход требует готовность воспринимать новые идеи, как экспертами, так и руководством, и работниками организации.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте ключевые особенности организационного развития.
2. Какие есть положительные аспекты активного участия сотрудников в деятельности организации?
3. Перечислите основные задачи цифровой трансформации.

Тема 14. ИНТЕРАКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ОБНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Современный мир характеризуется быстрыми темпами изменений. С последующими изменениями устаревают технологии и способы общения, поэтому во многих организациях начинают внедряться интерактивные коммуникации, которые обеспечивают двусторонний обмен информацией и обратную связь, так же играют ключевую роль в процессах обновления организации.

Интерактивные коммуникации могут применяться в различных сферах, таких как образование, бизнес, маркетинг, развлечения и т. д. Они позволяют участникам взаимодействия активно общаться, обмениваться идеями, отвечать на вопросы, делиться мнениями и т. д.

Сущность интерактивных коммуникаций заключается в том, что они способствуют более эффективному обмену информацией, пониманию и взаимодействию между участниками. Они также могут повысить уровень вовлеченности и участия аудитории, что помогает создать более качественное и продуктивное взаимодействие.

Традиционных методов коммуникации часто оказывается недостаточно при работе с обновлениями в организации. В таком случае среди персонала может появиться недоверие к руководству.

Рассмотрим подробно функции интерактивных коммуникаций:

- По средствам различных диалоговых платформ, опросов, форумов и веб-конференций большее количество людей вовлекается в процесс обновления, тем самым делая их непосредственными участниками, а не просто получателями итоговой информации.
- Интерактивные каналы позволяют оперативную обратную связь, выявлять проблемы и корректировать стратегию обновления в режиме реального времени.
- Открытый и честный диалог способствует повышению прозрачности процесса обновления уменьшая недоверие сотрудников.
- Интерактивные коммуникации позволяют эффективно объяснять цели обновления, его преимущества и потенциальные риски.
- Вовлечение в процесс обновления способствует формированию чувства принадлежности к общему делу и мотивирует людей к поддержанию изменений.

Стоит рассмотреть виды интерактивных коммуникаций в процессе обновления.

Рассмотрим некоторые их виды:

- Синхронные интерактивные коммуникации, они предполагают живой диалог в режиме реального времени, несмотря на удалённость участников коммуникаций в пространстве.
- Асинхронные интерактивные коммуникации, для них характерно наличие двух и более участников, но коммуникация не происходит в режиме реального времени. Например, сообщения в электронной почте.

Рассмотрим функции интерактивных коммуникаций на рис. 14.1.

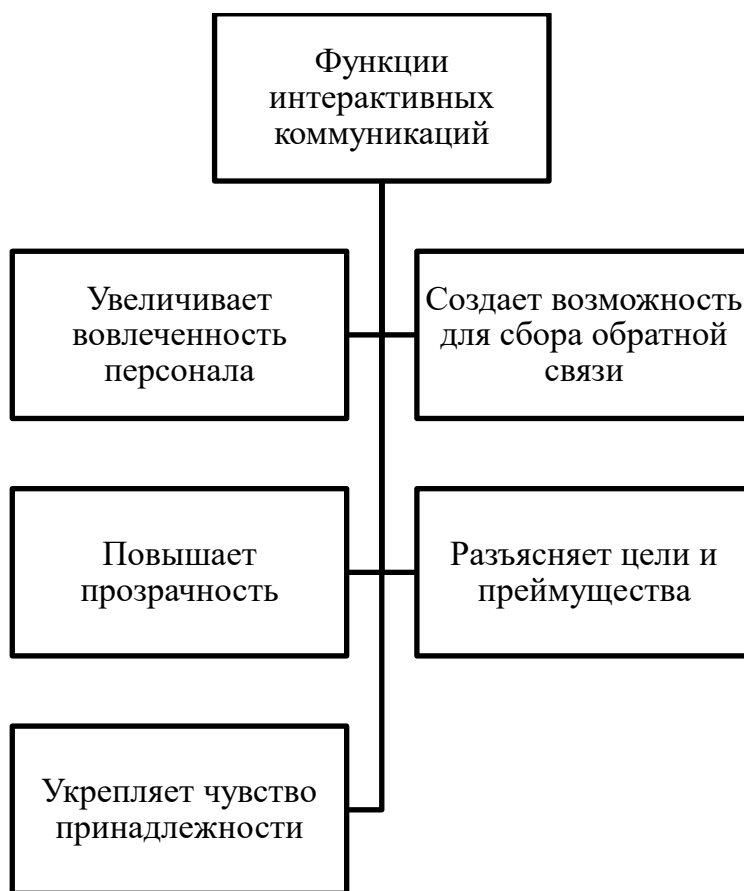


Рис. 14.1 Функции интерактивных коммуникаций

Так же к видам интерактивных коммуникаций можно отнести социальные сети, различные форумы и интернет-чаты.

Но в процессе обновления могут возникнуть сложности, изображенные на рис. 14.2 [11].



Рис. 14.2 - Сложности в реализации интерактивных коммуникаций.

1 Большое количество информации, проходящее через сотрудников, может перегружать их и привести к потере фокуса и снижению эффективности коммуникаций.

2 Во время проведения дискуссий необходимо обеспечивать конструктивный диалог и избегать конфликтов, что в рамках онлайн конференций достаточно сложно. Так как для модерации необходим специальный человек, который будет фильтровать чат и осуществлять контроль поступающего на трансляцию либо конференцию контента.

3 Недостаточная обеспеченность доступа к технологиям. Не все участники процесса могут иметь равный доступ к необходимым технологиям, что обусловлено различным материальным положением сотрудников, или приглашенных на конференцию гостей.

4 Недостаток времени и ресурсов. Организация и проведение интерактивных коммуникаций может потребовать значительных временных и финансовых ресурсов, что может сделать конференцию не актуальной на момент проведения, либо подготовка к ней начнется сильно раньше.

5 Сопротивление к открытому диалогу. Некоторые участники могут проявлять сопротивление к открытому обсуждению и обмену мнениями, это связано с активностью участников конференций так как некоторые сотрудники не могут выступать на публике, а осуществляют общение только тет-а-тет.

Интерактивные коммуникации играют важную роль в процессе обновления, так как позволяют эффективно взаимодействовать и обмениваться данными с различными участниками процесса обновления организации. Благодаря интерактивным коммуникациям можно быстро получить обратную связь от аудитории, уточнить информацию, рассмотреть дополнительные вопросы и обсудить возможные изменения. Данные функции интерактивных коммуникаций дают возможность четко координировать действия и в случае появления каких-либо угроз своевременно на них реагировать. Кроме того, интерактивные коммуникации способствуют улучшению взаимопонимания и укреплению отношений между участниками процесса обновления организации.

Рассмотрим преимущества, которые предоставляют интерактивные коммуникации при их использовании.

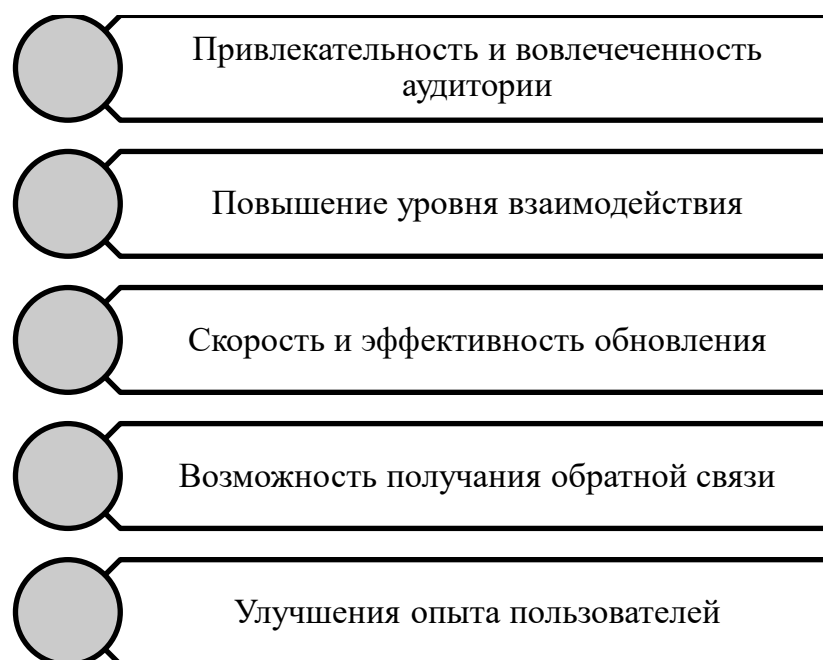


Рис. 14.3 - Плюсы использования интерактивных коммуникаций в процессе обновления.

Интерактивные формы коммуникаций, такие как опросы, голосования, способствуют привлечению внимания и активному участию аудитории в процессе обновления. Это делает процесс освоения информации более интересным и запоминающимся, что положительно сказывается на результате работы. Так же в рамках использования интерактивных коммуникаций каждый сотрудник получает возможности осуществлять коммуникацию по интересующим вопросам по средствам коммуникации с вышестоящим персоналом, а именно задавать вопросы, делиться мнением и участвовать в обсуждениях. Данная возможность дополнительного разъяснения вопросов повысит вовлеченность сотрудника в процесс обновления организации и увеличит эффективность работы так как сотрудник будет четко понимать поставленные задачи.

Интерактивные коммуникация помогают практически моментально обмениваться информацией, что позволит ускорить реакцию на какие-либо изменения в процессе обновления и повысит результативность работы.

Обратная связь поможет собрать мнения аудитории, что = улучшит качество передаваемой информации и адаптирует ее под специфику слушателей.

Интерактивные коммуникации способствуют построению доверительных отношений между руководством организации и ее сотрудниками, создают атмосферу взаимопонимания и поддержки, что необходимо для успешного изменения и адаптации к новым условиям рынка и бизнес среды. Таким образом, использование интерактивных коммуникаций является необходимым элементом процесса обновления организации и способствует достижению поставленных задач. Метод анализа прямого взаимодействия с аудиторией изучает количество и качество ответов на вопросы, комментарии, отзывы и обсуждения в социальных сетях. Эти показатели могут выявить слабые места платформы.

Изучение статистики взаимодействия включает анализ таких показателей как открытие электронных писем, переходы по ссылкам и открытые акции новостной рассылки, может снизить уровень отклика на информацию, предоставленную на платформе. Оценка вовлеченности аудитории.

Оценка таких показателей как время, проведенное на сайте, просмотренные страницы за сессию и повторные посещения, может помочь выявить проблемы с производительностью и упростить интерфейс платформ, где происходят встречи и беседы.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте функции интерактивных коммуникаций.
2. Какие есть сложности в реализации интерактивных коммуникаций?
3. Перечислите плюсы использования интерактивных коммуникаций в процессе обновления

Тема 15. РЕИНЖИНИРИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Под реинжинирингом понимается использование стратегических инструментов для улучшения бизнес-процессов, которое предполагает полное изменение существующих систем и методов работы компании для повышения эффективности, качества и конкурентоспособности. Впервые термин реинжиниринг был использован американским инженером Майклом Хамерром. В своей статье американский инженер опи-

сал реинжиниринг, как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основном актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы».

Основная идея реинжиниринга заключается в реорганизации проекта с нуля с участием всех заинтересованных сторон. Используя данный процесс в организации происходит не только устранение недостатков, но и создание новых эффективных системных решений. Основная необходимость реинжиниринга возникает из-за непрерывных изменений в технологиях, отрасли, рынках сбыта, а также потребностях клиентов. Таким образом, для поддержания конкурентоспособности компании вынуждены использовать реинжиниринг, как основной предмет стратегии продвижения.

На протяжении всего времени изучения реинжиниринга учеными по экономической дисциплине были выявлены три группы компаний, для которых реинжиниринг является ключевым стратегическим инструментом. Все три группы компаний будут предоставлены на рис. 15.1 [6].

1 группа компаний.

- Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше или их качество ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2 группа компаний.

- Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения.

3 группа компаний.

- Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в образимом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего

Рис. 15.1 - Группы компаний

Из перечисленного на рис. 15.1, следует сказать, что реинжиниринг используется большинством компаний, не зависимо на каком этапе жизненного цикла они находятся. Все они преследуют одну цель – достижение высокой конкурентоспособности и высокой прибыли. Стоит также отметить, что 1 и 2 группа компаний, более зависима от численности и успехов конкурентов, чем 3 группа компаний.

Для большего изучения темы реинжиниринга стоит рассмотреть какие цели и задачи ставятся перед процессом, и что необходимо выполнить, чтобы их решить. При исследовании был выявлен перечень задач реинжиниринга, который представлен на рис. 15.2.

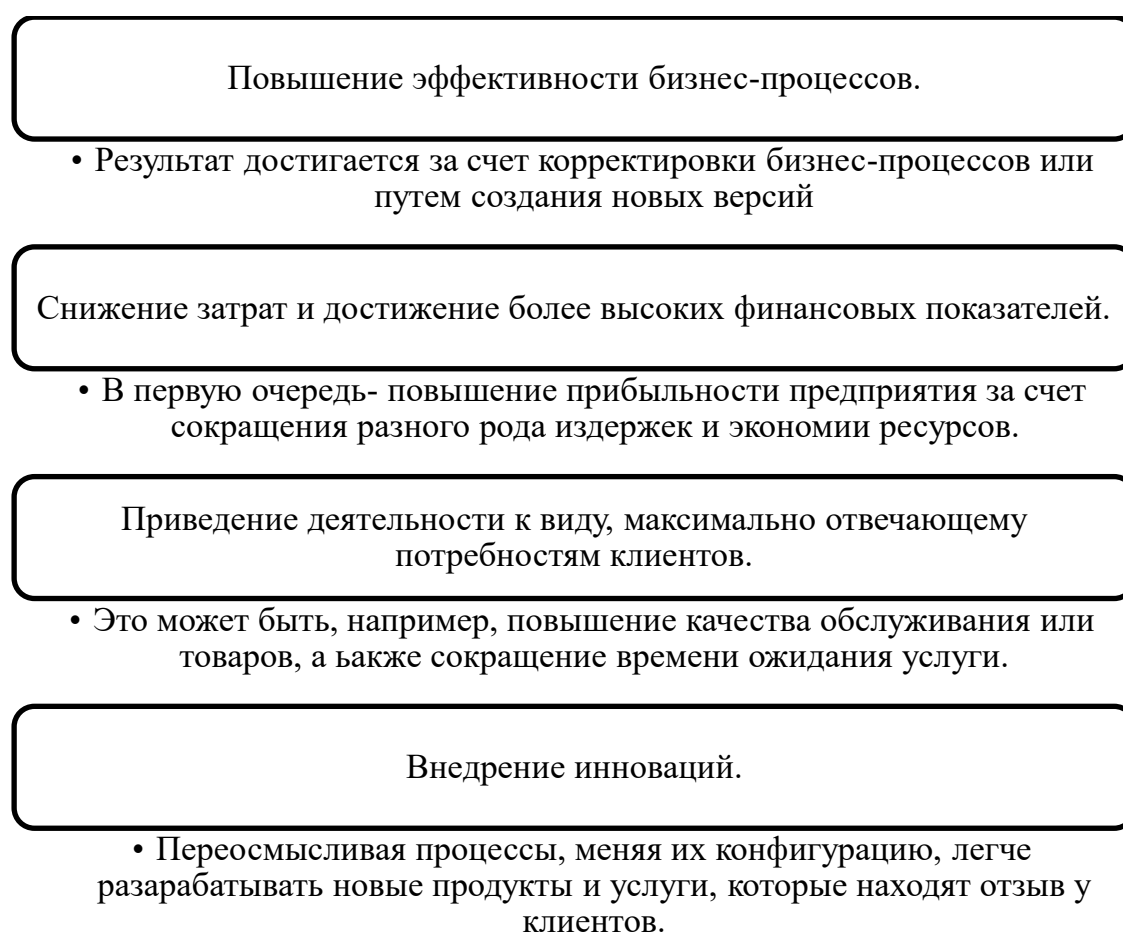


Рис. 15.2 - Задачи реинжиниринга

Все задачи направлены на улучшения положения организации на рынке и отрасли. Как мы можем наблюдать, задачи реинжиниринга сформулированы таким образом, что задействуются не только финан-

совые показатели компании, но и ее технологический потенциал, заинтересованность потребителей в продуктах компании, и ее кадровый потенциал.

Далее стоит рассмотреть цели реинжиниринга. Так как это позволит более корректно изучить тему реинжиниринга, для дальнейшей работы. Основной целью данного процесса, как говорилось ранее, является изменение компании для большей эффективности. Но, также у реинжиниринга имеются цели кроме основной, все они представлены ниже на рис. 15.3.

Улучшение продукта.

- Рано или поздно даже самая актуальная на сегодняшний день технология станет анахронизмом. Товар или услуга могут надоесть покупателям и перестанут отвечать духу времени. Но пока до этого не дошло, конкуренты не дремлют и выпускают свой продукт. Цель реинжиниринга - продолжать предлагать рынку конкурентоспособный и востребованный товар/услугу.

Устранение недостатков на производстве.

- Иногда проблема не в некомпетентности сотрудников или отсутствии у них мотивации. Просто сам подход к выпуску продукта неправильный. Он отнимает много ресурсов и денег, не позволяет прибыли расти, финансовая модель рушится или стагнирует.

Реформирование оргструктуры.

- Какие-то департаменты или отделы компании могут дублировать функционал других. Либо же перестать работать эффективно в силу изменившихся обстоятельств. Просто так держать в штате специалистов является накладно. Нужно направить их усилия в нужное русло.

Гибкость и адаптация.

- Бизнес живет в эпоху перемен и больших открытий, а главное - изменений потребительских привычек и формировании новых.

Рис. 15.3 - Цели реинжиниринга

Стоит отметить, что цели реинжиниринга, точно также, как и задачи реинжиниринга затрагивают ключевые аспекты любой компании. Для всех компаний важно получить больше прибыли, достичь успеха

на рынке, улучшение качества продукта, для его дальнейшего продвижения у потребителей и конечно же найм квалифицированного персонала, при минимальных затратах. Но также стоит отметить, что невозможно улучшать что-то одно, так как все это взаимосвязано. О чем и говорит нам реинжиниринг: нельзя распланировать и выполнять процесс мелкими шагами, так как реинжиниринг требует решительного разрыва с устоявшимися и устаревшими процессами. Достичь конкурентоспособности и успеха возможно лишь, исправив ситуацию тотальной перестройкой всех бизнес-процессов.

Результаты реинжиниринга во многом зависят от правильно выбранного подхода. Учеными были сформулированы несколько классификаций реинжиниринга, такие как по степени влияния и степени необходимости. Первая классификация представляет собой путь жесткой эволюции и еще более радикальной революции, когда вторая классификация характеризуется текущим состоянием дел в компании.

Ниже на рис. 15.4 представлены все виды реинжиниринга с примерами, независимо от классификации [13].

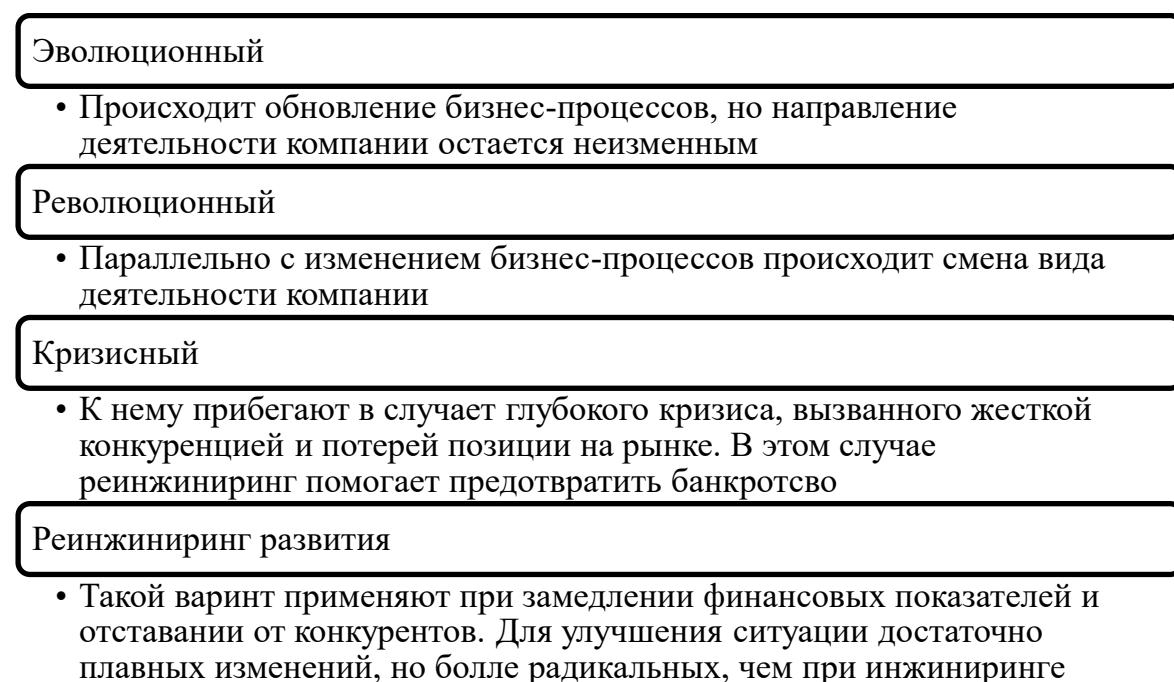


Рис. 15.4 - Виды реинжиниринга

Реинжиниринг, в зависимости от вида, представляет собой как глобальные изменения в компании, так и частичную корректировку в бизнес-процессах компании.

Как же понять, что компании необходим реинжиниринг? Для того чтобы понять, когда компания нуждается в реинжиниринге стоит обратить внимание на тревожные сигналы, и вовремя принять меры. Основные причины для реинжиниринга можно выделить в три группы.

1. Утрата позиций среди конкурентов.

Данная причина может возникнуть из-за расхождения цены и качества товара или услуги, минимальный выбор между продуктами производителя, не заинтересованности в развитии программы лояльности для потребителей, снижением технологического потенциала компании. Если своевременно не предпринять меры по устранению проблем, это может грозить компании снижением прибыли и потерей потребителей.

2. Экономический кризис.

При цикличности экономической системы, возникновение кризисов неизбежно. Но компании необходимо подготовиться к возникновению данной проблемы. Данная проблема чаще всего характеризуется падением спроса на товары, ростом цен на сырье и сменой контрагентов. Реинжиниринг помогает преодолеть волну финансовых проблем и благополучно пережить кризис.

3. Расширение.

При достижении компанией высокой прибыли, ей необходимо ставить перед собой новые цели на расширение для получения большей прибыли и открытия новых горизонтов. Стоит отметить, что при переходе на более высокий уровень, старые методы не дадут результата, для этого необходима фундаментальная перестройка.

Высоким спросом реинжиниринг пользовался в период экономического кризиса и пандемийных ограничений. Более наглядно это можно увидеть при рассмотрении реакции малого бизнеса. Многие малые предприятия в период пандемии, были вынуждены переходить в онлайн режим, заниматься освоением онлайн платформ в роли рынка сбыта. Так, в период пандемии многие рестораны вводили в свои услуги доставку или самовывоз еды, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов. Данные нововведения на тот период, остаются с нами до сих пор.

Реинжиниринг всегда должен быть спланирован и основан на принципах, ведь невозможно прогнозировать поведение показателей

компании при правильно спланированном процессе. Чтобы более точным был реинжиниринг стоит при его планировании придерживаться основных принципов реинжиниринга. Данные принципы представлены ниже на рис. 15.5.

Объединение бизнес-процессов.

- Главный принцип реинжиниринга - сжатие бизнес-процессов по горизонтали, в итоге два или несколько направлений объединяются в одно. Такой подход позволяет избежать проблемы любого большего производства -много времени тратится не на продуктивную деятельность, а на налаживание взаимодействия между отделами, подразделениями, службами. В идеале появляется человек или команда, на плечи которых возлагается ответственность за все этапы бизнес-процесса.

Делегирование ответственности.

- Реинжиниринг предполагает, что принятие самостоятельных решений становится функциональной обязанностью работника. Частота и периодичность таких ситуаций может варьироваться в самых широких пределах. Да, это сложно и требует энергии, воли, знаний, смелости, но без децентрализации ответственности невозможно добиться вертикального сжатия бизнес-процесса, которое должно обязательно сопровождать реинжиниринг.

Логический порядок в каждом бизнес-процессе

- Каждый процесс перестраивают так, чтобы все действия внутри него совершались в естественном порядке: исключается обремененность никому не нужным требованиями, касающимися заорганизованности и избыточной отчетности.

Вариативность бизнес-процессов

- Рынок подвижен, к нему постоянно нужно приспосабливаться. Это означает, что каждый процесс должен иметь как можно больше вариантов исполнения, меняющихся в зависимости от ситуации.

Рациональное распределение работ

- Функции распределяются не в соответствии с каким-то установленным порядком, а в зависимости от целесообразности исполнения. Проще говоря, работу надо делать там где это имеет наибольший смысл.

Рационализация контроля

- Реинжиниринг неизменно сопровождается уменьшением числа всякого рода проверок и управленческих функций. Контроль должен быть ровно в той степени, в которой он целесообразен.

Минимум согласований

- Поскольку процессы согласований не несут никакой материальной ценности, они должны быть сведены к минимуму. Совершается это за счет сокращения контактов с внешним управлением и делегирования полномочий

Централизованная информационная поддержка

- Все бизнес-процессы при реинжиниринге должны получить более совершенную информационную поддержку. Для этого используют инновационные технологии, которые предполагают децентрализацию управления и централизацию информации.

Рис. 15.5 - Принципы реинжиниринга

Опираясь на принципы реинжиниринга, можно сказать, что реинжиниринг направлен на рациональное использование финансовых вложений, кадровый потенциал и делегирование обязанностей.

В компаниях перед проведением реинжиниринга должен составляться план проведения, для более точного прогнозирования и плана действий по улучшения показателей и конкурентоспособности организации. Чаще всего данный план состоит из пяти этапов:

1. Подготовка.
2. Составление плана.
3. Перепроектирование.
4. Внедрение.
5. Анализ результатов.

Для дальнейшей работы стоит рассмотреть каждый этап более подробно. На первом этапе рассматриваются главные угрозы бизнеса. Для более корректного понимания угроз и проблем, руководство компании должны рассмотреть финансовые показатели организации в период от 3 до 5 лет, рассмотреть какие внешние и внутренние факторы могли повлиять на ситуацию. Все это необходимо, чтобы руководство компании понимала, что ей хочется получить от реинжиниринга, для этого также следует ответить на три вопроса, которые представлены на рис. 15.6.

Почему компания делает то, что она делает?

Почему компания делает это таким способом?

Какой хочет стать компания?

Рис. 15.6 - Вопросы первого этапа

После получения выше указанной информации и четко сформулированных целей. Компании следует перейти ко второму этапу реинжиниринга, на котором проводится собрание для составления плана. В плане должны быть указаны четко сформулированные цели и задачи, установлены сроки, а также состав команды и распределение зоны ответственности между каждым участником. Также на данном этапе формируется понимание как именно должен выглядеть бизнес после проведения реинжиниринга. Следующим этапом компании необходимо

начинать реинжиниринг с определения какие направления стоит оставить для дальнейшей работы, а от какие стоит заменить чем-то новым более предпочтительным. По итогу данного этапа проводится тестирование, для рассмотрения всех аспектов, взглядов, и чтобы снизить риск возникновения ошибок. Следующий этап многие считают завершающим проект реинжиниринга, так как в него входит реализация новой стратегии, которая включает в себя заново спроектированные бизнес-процессы. Также на данном этапе распределяются обязанности благодаря проведенным ранее анкетированием рабочих. Происходит пере-квалификация или повышение квалификации работников. На пятом этапе продельвается анализ выполненных работ, достигнутых результатов от внедрения новых бизнес-процессов.

Американский инженер Майкл Хаммер сравнивали реинжиниринг с игрой в шахматы, так как при проведении процесса невозможно гарантировать результат, но есть возможность повлиять на него в силу своих знаний и умений. Так при соблюдении всех принципов, плана реинжиниринга нельзя допустить, что рисков и ошибок не будет. Чаще всего компании сталкиваются с такими ошибками, как: желание обойтись «малой кровью», отсутствие системности в обновлениях, недо-оценка корпоративной культуры компании, занижение планки, дефицит ресурсов, правильно выбранный момент, желание всем угодить. Каждая ошибка характеризуется по-своему, так, например, желание обойтись «малой кровью» характеризуется, как попытка компании произвести перепроектирование лишь части процессов, а не всех. Из-за этого компания может направить себя лишь на путь усугубления положения, а не восстановления. Это чаще всего происходит из-за формирования страха перед неизвестным и радикальными изменениями, которые ждут компанию. Вторая ошибка реинжиниринга рассматривается, как узкую направленность проблем. Так как не все сотрудники будут задействованы в реинжиниринге узконаправленные задачи, могут лишь внести неясность перед рабочими. Все это может перерасти в недовольство и несогласие рабочих с переделками в компании. Третья ошибка чаще всего возникает из-за низкой мотивации сотрудников и поставленные задачи ни как что-то новое и что-то что поможет для избегания кризиса и упадка компании, а как указание к исполнению приказов. Также многие компании не доводят реинжиниринг до конца, что

в свою очередь также является ошибкой, которая описывается, как занижение планки. Чаще всего данная ошибка происходит из-за низкого авторитета руководителя или его низких амбиций. Все остальные ошибки чаще всего зависят от низкого технологического или кадрового потенциала компании [10].

Все эти ошибки могут повлиять на результат и ход реинжиниринга, и не только вернуть компанию на прежнее состояние упадка, но и откинуть на несколько шагов назад.

Как мы убедились ранее многое в реинжиниринге зависит от технологического потенциала компании. Поэтому в дальнейшей работе стоит рассмотреть какую именно роль играют информационные технологии в реинжиниринге и как они способствуют упрощенному проведению бизнес-процесса. На самом деле, в настоящее время, когда прогресс информационных технологий наиболее развит, многие предприятия пытаются, и в большинстве случаев успешно, внедрить информационные технологии в процесс производства. В реинжиниринге информационные технологии способствуют более быстрому продвижению и перепроектированию компании для дальнейшего развития. Стоит отметить, что внедрение технологий также происходит успешно благодаря четкому планированию. Чаще всего в план действий по внедрению информационных технологий в реинжиниринг входят этапы, которые представлены на рис. 15.7.

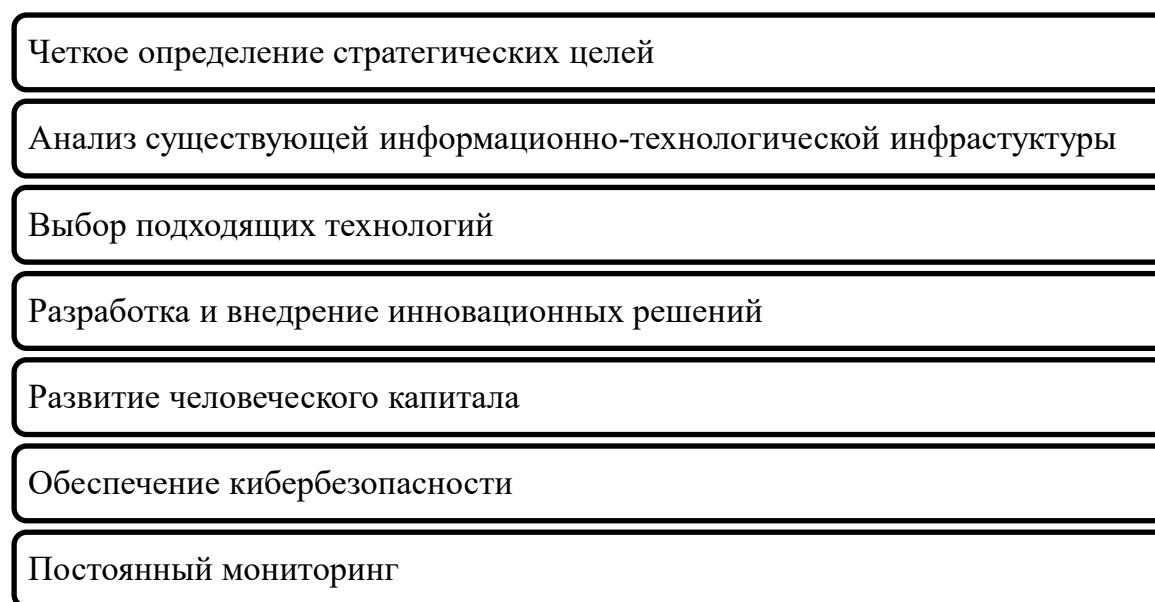


Рис. 15.7 - План внедрения информационных технологий

Для более подробного изучения темы, стоит рассмотреть более подробно каждый этап внедрения.

Первый этап. Характеризуется составлением информационно-технологической стратегией. Она должна быть тесно связана со стратегическими целями бизнеса и направлена на достижение данных целей. На данном этапе ошибкой внедрения может являться отсутствие четко сформулированных ожиданий от реинжиниринга, иначе инвестиции в информационные технологии будут считаться неэффективными.

Второй этап. Характеризуется анализом финансового, технологического состояния компании. На данном этапе необходимо провести Swot и gets анализы компании, для более точного определения потенциала компании.

Третий этап. Данный этап плавно вытекает из второго, а именно в нем рассматривается какие технологии помогут восстановить или улучшить состояние компании. Также на данном этапе рассматриваются все возможные способы решения отклонения компании от конкурентов или отрасли.

Четвертый этап. Характеризуется выявлением более подходящего плана решения проблем по внедрению информационных технологий и дальнейшая реализация данного плана. На данном этапе могут быть задействованы различные информационные технологии, такие, как: искусственный интеллект, облачные технологии и д.р.

Пятый этап. Многие выделяют данный этап как один из самых важных. Характеризуется он переквалификацией или повышением квалификации работников, для более успешного внедрения информационных технологий в процесс. Данный этап опирается на инвестиции в кадровый потенциал компании.

Шестой этап. Данный этап характеризуется обеспечением кибербезопасности организации, для более успешного внедрения и продвижения информационных технологий. Закрепляется данный этап постоянным проведением аудита безопасности компании.

Седьмой этап. Является последним в плане внедрения, и характеризуется проведением анализа реализации плана внедрения. В дальнейшей работе компания должна постоянно проводить мониторинг и усовершенствование технологий.

Из выше перечисленного, стоит сделать вывод, что внедрение информационных технологий в проведение реинжиниринга способствует получению более успешному результату по повышению конкурентоспособности компании.

Далее стоит рассмотреть примеры компаний, в которых проводился реинжиниринг. Чаще всего данная информация является конфиденциальной, для избегания получения информации в ходе конкурентной разведки другими компаниями. Но, все же в средствах массовой информации можно найти несколько обобщенных примеров влияния реинжиниринга на компании.

Первым примером является период пандемии, когда большинство компаний были вынуждены в срочном порядке применять реинжиниринг, для сохранения бизнеса. Так, многие предприятия производства одежды, заменили свои розничные магазины, на онлайн платформы. Создание и продвижение онлайн сайтов во многом помогло производителям, снизить запасы товаров на складах, а также привлекло большее количество потребителей.

Вторым примером будет являться реорганизация большинства банков. На данный момент многие банки выходят на новые рынки, создавая новый продукт. Так, например, всеми узнаваемый банк –Сбербанк, создал онлайн магазин – Сбермаркет. Многие пользуются данной платформой для заказа еды, или же для приобретения более выгодных подписок на другие онлайн платформы.

Третьим примером является ирландская авиакомпания Ryanair. Для более выгодной позиции на рынки, компания решила снизить ценник на свои билеты. Это было достигнуто путем лизинга новых и экономичных самолетов, передачи сторонних процессов другой организации, значительно снизив свои расходы. Итогом является то, что доход компании от количества перевезенных пассажиров покрывал текущие расходы и позволял зарабатывать.

Четвертым примером является компания Ford Motor Company, которая использовала принципы реинжиниринга для оптимизации производственных процессов. Данной стратегией организация добилась повышения конкурентоспособности и снижением затрат. Компания продолжает двигаться в направлении реинжиниринга, так как постоянно пытается производить оптимизацию цепочек поставок и производственных линий.

Пятым примером выступает компания ООО «Ростелеком». При проведении реинжиниринга были достигнуто рациональное использование кадрового потенциала. Так для решения проблем сотрудник среднего звена может принимать самостоятельные решения. Это в разы сократило время реакции на звонки потребителей и на решение их проблем.

Шестым примером являются свадебные салоны. Многие свадебные салоны являются предприятиями малого бизнеса. В основном все решения по закупкам принимает руководитель, ориентируясь на свой вкус и свои предпочтения. Это создает узкую направленность салона, так как не всегда данные предпочтения могут заинтересовать большинства потребителей. При проведении реинжиниринга было внедрено делегирование обязанностей между сотрудниками. Таким образом вариация товара в магазине более объективной.

Седьмым примером, является компания АО «Минусинская кондитерская фабрика». За последние 5 лет состояние компании являлось нестабильным, это связано со сменой контрагентов и снижением заинтересованности потребителей в продуктах компании. При проведении реинжиниринга, компания обратила свое внимание на подрядчиков из других регионов и стран, что позволило ей найти более выгодные условия закупки сырья и снижением затрат. Повышение потребительского спроса было достигнуто благодаря внедрением новых вкусовых добавок и добавлением новых кондитерских изделий в производстве компании.

В большинстве случаев реинжиниринг характеризуется как успешное перепроектирование бизнес-процессов, достижением высокой конкурентоспособности и подготовкой компаний к возможным угрозам и проблемам. Стоит помнить, что реинжиниринг понимается как полным изменением бизнес-процессов, а не частичным перепроектированием направлений компании.

Контрольные вопросы

1. Перечислите задачи реинжиниринга.
2. Какие виды реинжиниринга вы знаете?
3. Опишите план внедрения информационных технологий.

Тема 16. РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ФАЗА ОБНОВЛЕНИЯ В ПРЕОБРАЗОВАНИИ БИЗНЕСА

Исследование вопросов рыночной ориентации и фазы обновления в преобразовании бизнеса необходимо начать с рассмотрения понятия «бизнес».

Тема открытия экономических субъектов, приносящих прибыль, в настоящее время является актуальной. Большая часть населения когда-либо задумывалась об открытии собственного дела, целью создания которого будет получение дохода. Владение бизнесом позволяет реализовывать идеи, не зависеть от работодателя, самостоятельно планировать график, но соответственно с учётом внешних условий и планируемых результатов. При этом не каждый человек, работающий на себя, является предпринимателем.

Бизнес представляет собой определённую деятельность, осуществляемую самостоятельно и реализуемую с целью получения прибыли. Существует ряд присущих бизнесу критериев (рис. 16.1).

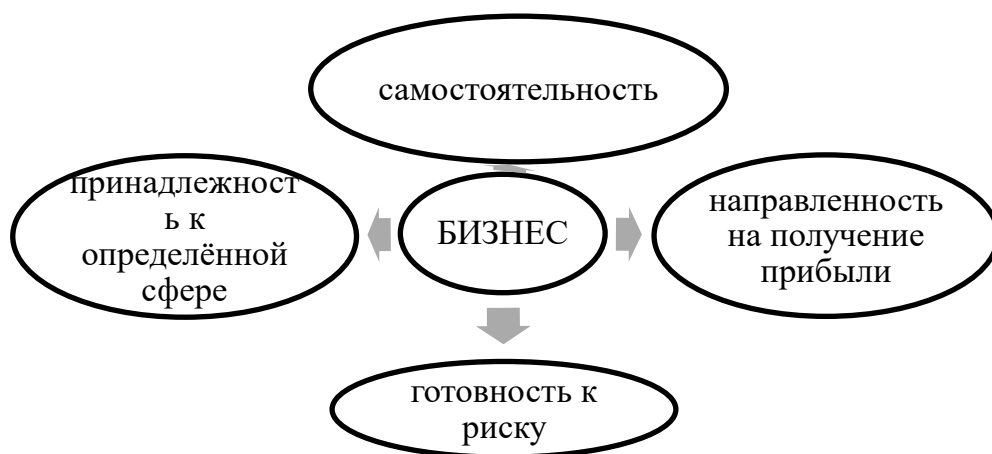


Рис. 16.1 – Критерии бизнеса

Самостоятельность в данном контексте означает, что все ключевые решения принимает владелец бизнеса. Примерные вопросы, которые, как правило, требуют ответов от предпринимателя, изображены на рис. 16.2 [6].

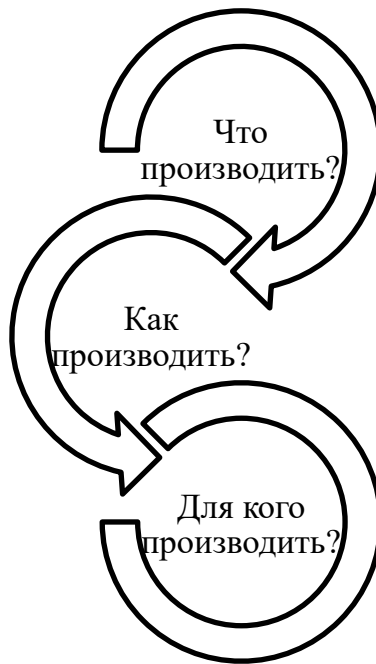


Рис. 16.2 – Вопросы, требующие ответов от предпринимателя

Основной целью бизнесмена является получение прибыли, что выступает одной из основных отличительных черт и разграничивает коммерческую деятельность и некоммерческое занятие.

Ведение бизнеса всегда сопутствуется рисками (рис. 16.3), и предприниматель должен быть готов брать их на себя, прогнозировать и при необходимости исправлять последствия.

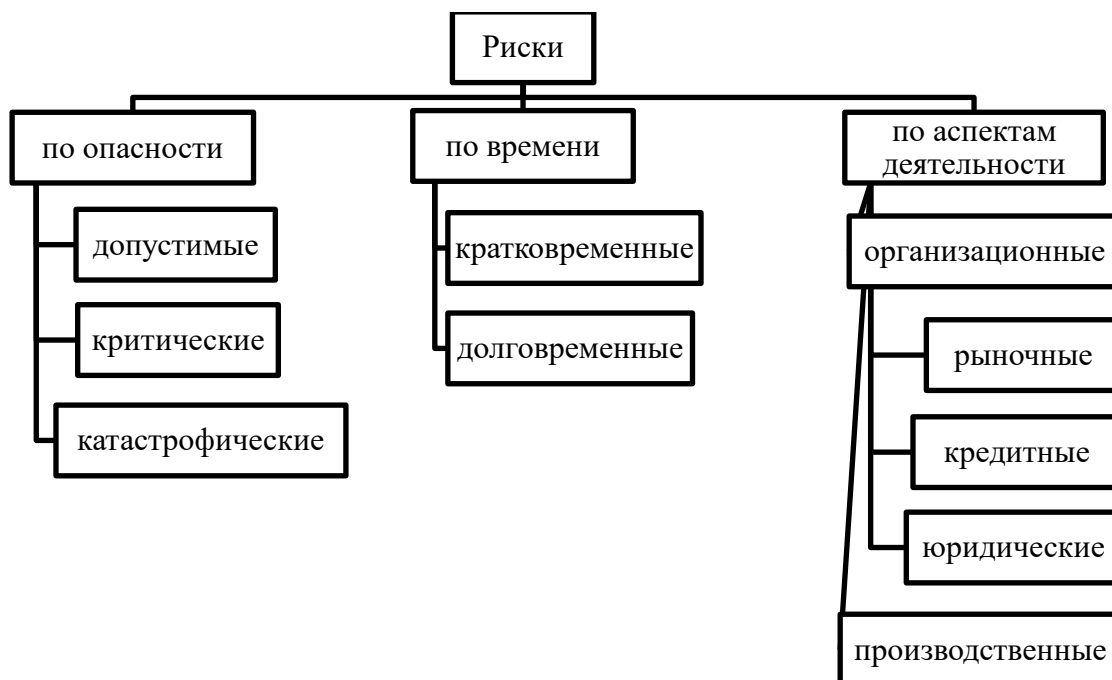


Рис. 16.3 – Виды предпринимательских рисков

Каждый объект бизнеса относится к определённым сферам, в которых и осуществляется получение прибыли.

Если провести опрос среди россиян в городах с численностью населения более пятисот тысяч жителей, то результат будет показательным (рис. 16.4).

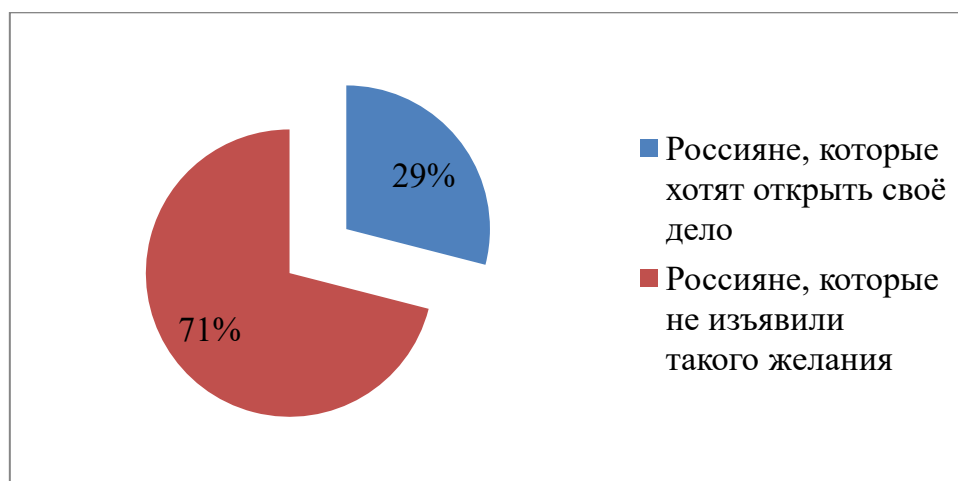


Рис. 16.4 – Количество россиян, которые хотели бы открыть свой бизнес (по информации компаний «Деловая среда» и «СберСтрахование»)

Существует несколько основных причин, по которым люди хотели бы владеть бизнесом. Некоторые из них отмечены на рис. 16.5.

Основные причины, по которым люди хотели бы владеть бизнесом	стремление увеличить уровень своего заработка;
	наличие уникальной идеи;
	желание работать «на себя»;
	потребность к самореализации.

Рис. 16.5 - Основные причины, по которым люди хотели бы владеть бизнесом

Что касается направлений, в которых можно реализовывать бизнес, их большое количество. В качестве одного из наиболее перспективных сфер можно выделить электронную коммерцию.

Есть несколько моделей, посредством которых удаётся организовать успешное функционирование данного вида предпринимательства. Ряд наиболее популярных схем ведения бизнеса приведён на рис. 16.6.

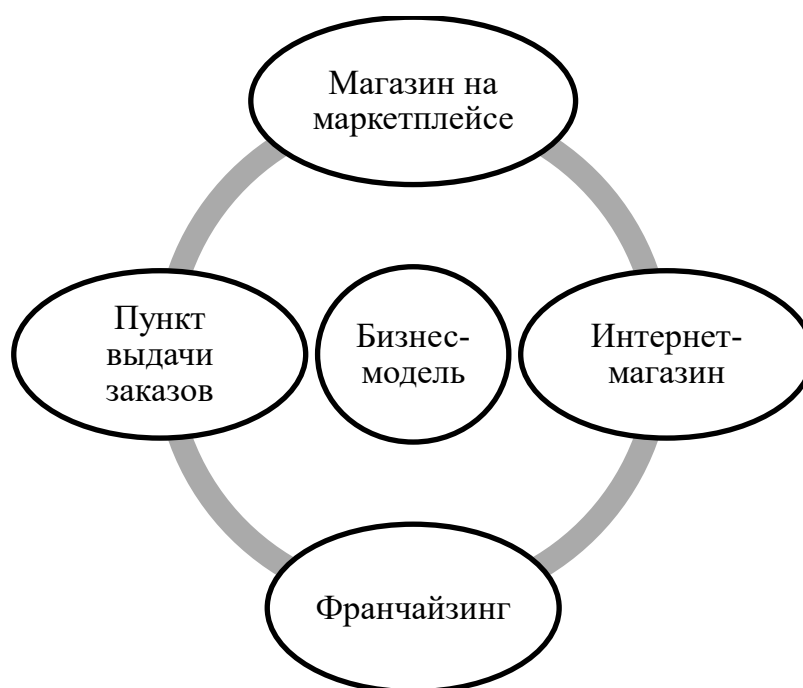


Рис. 16.6 – Бизнес-модели в сфере электронной коммерции

Нюансы каждого из направлений в следующем [5]:

- Магазин на базе маркетплейса – товары реализуются на готовой раскрученной платформе, за счёт чего обеспечиваются просмотры, что является отличным инструментом продвижения молодого бизнеса. Однако важно понимать, что просто выложить продукцию будет недостаточно, необходимо разработать качественную карточку товара и стратегию дальнейшего продвижения.

- Интернет-магазин – больше свободы и отсутствие комиссии с продаж. Но использование данной модели предполагает учёт большого количества аспектов, таких как стоимость продукта, количество потенциальных покупателей, вероятность и периодичность повторных продаж одних и тех же или похожих товаров.

- Франчайзинг – предполагает применение готовой и проверенной идеи, использование известной марки. Быстрый старт, снижение расходов на продвижение, но загоняет в рамки.

– ПВЗ – сложности могут возникнуть при выборе места для размещения, важно учесть проходимость локации. При этом в развитии бизнеса в данном случае помогает поддержка со стороны маркетплейсов, выражающаяся в предоставлении субсидий, помощи в маркетинговой сфере и бесплатного обучения. При этом существует определённый регламент реализации модели.

Говоря о существующих в России формах бизнеса, в качестве наиболее популярных и удобных стоит отметить ИП и ООО.

Индивидуальный предприниматель в рамках осуществление своей деятельности может нанимать сотрудников, выступать в роли заказчика или исполнителя. Преимуществами являются использование упрощённой системы бухгалтерского учёта, несложная схема регистрации. Недостатки данной организационной формы представлены на рис. 16.7.



Рис. 16.7 – Минусы ИП

ИП подходит для небольших по масштабы коммерческих предприятий, таких как, например, салон красоты, пекарня или фотостудии.

Общество с ограниченной ответственностью. В качестве преимуществ можно выделить следующее:

- упрощение процесса получения кредитов и рассрочек;
- упрощение процесса работы с контрагентами;
- упрощение процесса привлечения инвесторов;
- отсутствие ограничений по объёмам выручки;
- возможность заниматься лицензионной деятельностью.

Несмотря на отмеченные плюсы, существует ряд недостатков ООО (рис. 16.8).



Рис. 16.8 – Минусы ООО

Таким образом, если предприниматель планирует активно развивать бизнес или заниматься лицензионной деятельностью, то отличным решением будет являться открытие ООО.

Основные моменты касаются бизнеса:

- Бизнес представляет собой деятельность, являющуюся самостоятельной и направленную на получение прибыли.
- В качестве основных признаков предпринимательства стоит отметить самостоятельность, направленность на получение прибыли, готовность к риску, принадлежность к определённой сфере.
- Среди актуальных бизнес-моделей важно упомянуть магазины на маркетплейсах, интернет-магазины, франшизы и пункты выдачи заказов.
- Самые популярные формы ведения бизнеса ИП и ООО. Открытие ИП предполагает ведение небольшого по масштабу бизнеса, а регистрация ООО подходит для компаний, планирующих активно привлекать инвестиции и расширяться.

Функционирование предпринимательской деятельности, как правило, предполагает создание и продвижение продукта. Формат осуществления этих действий выбирается, исходя из применяемой стратегии, компоненты которой показаны на рис. 16. 9.

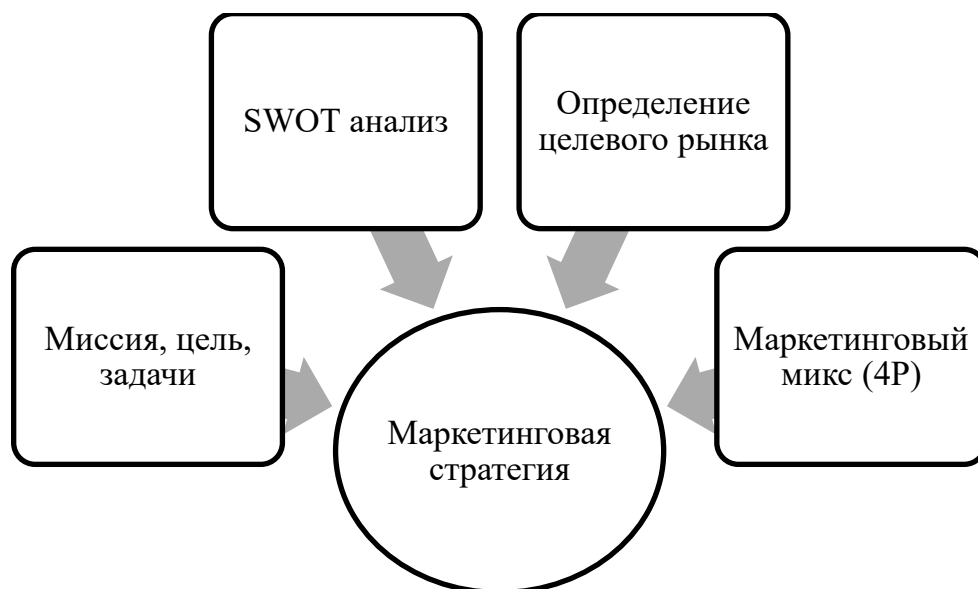


Рис. 16.9 – Компоненты маркетинговой стратегии

Миссия, цель и задачи позволяют сформировать понимание о том, какова суть и ключевые векторы развития бизнеса. Миссия является некой философской мыслью, объясняющей назначение компании. Цели представляют собой желаемый результат, к достижению которого в перспективе стремится организация. Задачи выступают в качестве инструментов осуществления задуманных стремлений.

SWOT анализ помогает определить основные достоинства и недостатки фирмы, составить список актуальных возможностей и угроз, что позволит наметить направления повышения эффективности работы организации и предотвратить или сгладить влияние возникающих рискованных ситуаций.

Определение целевого рынка - компонент, предполагающий выбор потенциальных потребителей. За счёт формирования понимания о том, для кого производится продукция, удастся создать оптимальный товар или услугу и наладить эффективные рекламные коммуникации.

Комплекс маркетинга подразумевает принятие решений, касающихся самой продукции, цены на неё, её продвижения и места её реализации. Благодаря применению данной схемы определяется, что

представляет собой товар или услуга и какими характеристиками обладает, сколько составляет его стоимость для потребителя, каким образом будет привлекаться внимание покупателей, где и как будет продаваться.

Существует ряд принципов, на основе которых разрабатывается маркетинговая стратегия (рис. 16.10).



Рис. 16.10 – Принципы разработки маркетинговой стратегии

Гибкость и адаптивность подразумевает проведение постоянного анализа внешней среды и при необходимости изменение существующего или создание нового продукта в соответствии с текущими тенденциями.

Целостность и комплексность выражается в интеграции выбранной стратегии во все сферы функционирования компании, что позволяет добиться согласованной и продуктивной работы всех подразделений.

Измеримость и аналитика предполагает выбор ключевых показателей и проведение оценки результатов. За счёт чего появляется возможность определить эффективность функционирования бизнеса, найти сильные и слабые стороны и принять необходимые решения, которые приведут к повышению успешности компании.

Креативность и инновации применяются во время создания оригинального рекламного контента, с помощью которого удастся вызвать интерес у потребителей и сделать продукт более узнаваемым.

Выделяют несколько основных видов стратегий, направленных на продвижение продукта (рис. 16.11) [11]

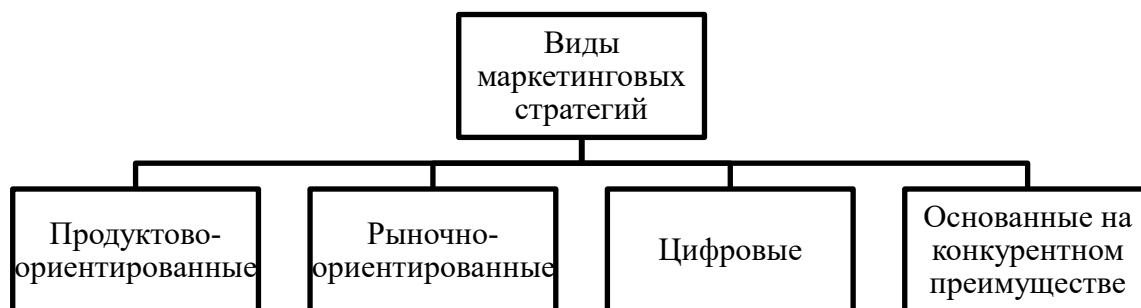


Рис. 16.11 – Виды маркетинговых стратегий

Стратегии, ориентированные на продукт, строятся, исходя из мысли «основной двигатель продаж – сам продукт, имеющий уникальные характеристики. Покупатели найдутся самостоятельно, если предлагаемый товар или услуга будут действительно ценными.

Вторым вариантом техники, используемой при ведении бизнеса, является ориентация на рынок. Данный подход подразумевает создание товаров и услуг, качественные характеристики которых подобраны в соответствии с потребностями клиентов, а также отвечают текущим тенденциям рынка.

Цифровой маркетинг подразумевает использование различных электронных площадок для поиска целевой аудитории, повышения интереса и лояльности клиентов и впоследствии роста продаж.

Есть несколько основных этапов выбора стратегии (рис. 16.12), после их завершения предприниматель принимает решение об использовании той или иной схемы разработки и продвижения продукта.

Анализ целевой аудитории позволяет понять, какой вариант стратегии поможет привлечь наибольшее количество клиентов.

Анализ рынка и конкурентов помогает обозначить текущие тенденции в сфере реализации товаров и услуг, а также способствует определению конкурентных преимуществ производимого продукта.

Уникальное торговое предложение является неким обещанием клиентам от организации, благодаря которому можно оценить уникальность и привлекательность товара, узнать его ключевые преимущества, что в дальнейшем поможет в выборе стратегии.

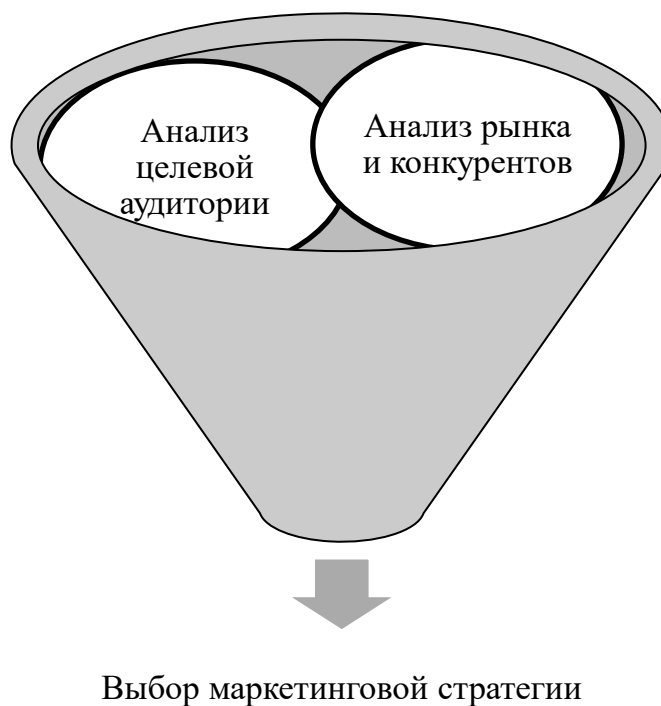


Рис. 16.12 – Выбор маркетинговой стратегии

Остановливаясь подробнее на рыночной ориентации, стоит сказать, что она бывает нескольких типов, их наименования согласно одной из актуальных классификаций указаны на рис. 16.13.

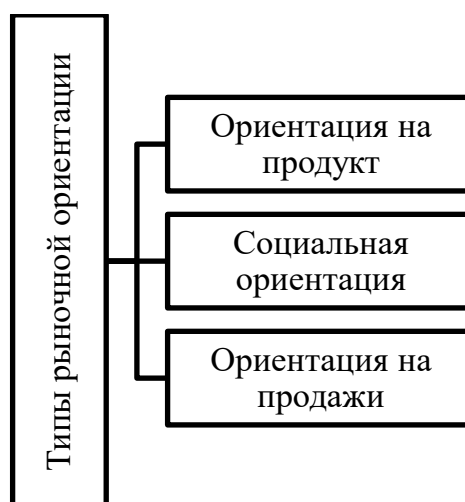


Рис. 16.13 – Типы рыночной ориентации

Организация может выбрать один или несколько из представленных на рис. 13 типов рыночной ориентации, в зависимости от чего будет формироваться подход к созданию и продвижению продукта.

Одни компании уделяют особое внимание самому продукту, говоря о том, что он обладает характеристиками, которые идеально подходят потребителю.

Другие делают упор на защиту окружающей среды, своими товарами и услугами стараются принести пользу планете, поддерживают социальные проекты.

Третьи прилагают большие усилия на увеличение продаж, это является для них главным приоритетом. При этом учитываются текущие потребности клиентов.

Многие организации в рамках стратегии используют совокупность типов.

Основные преимущества рыночно-ориентированной стратегии представлены на рис. 16.14.



Рис. 16.14 – Преимущества рыночной ориентации

Повышения доверия и лояльности клиентов удаётся достичь благодаря тому, что продукт, по сути, создаётся в нужный момент времени и соответствует текущим желаниям потребителей.

Товары и услуги, создание и продвижение которых осуществляется посредством стратегии, ориентированной на рынок, отвечают потребностям покупателей, потому что именно это является одним из критериев данного продукта.

Получение клиентами продукта, соответствующего их потребностям, оказывает положительное влияние на имидж компании.

Зачастую покупатели ценят за качество, поэтому она должно быть на высоком уровне, что сделает компанию конкурентоспособной.

Как правило, корпоративная культура в компаниях, использующих рыночно-ориентированную стратегию, более здоровая, способствующая погружению в работу, налаживанию коммуникации между сотрудниками и повышению интереса к клиентам.

Среди недостатков рыночной ориентации стоит отметить два ключевых (рис. 16.15).

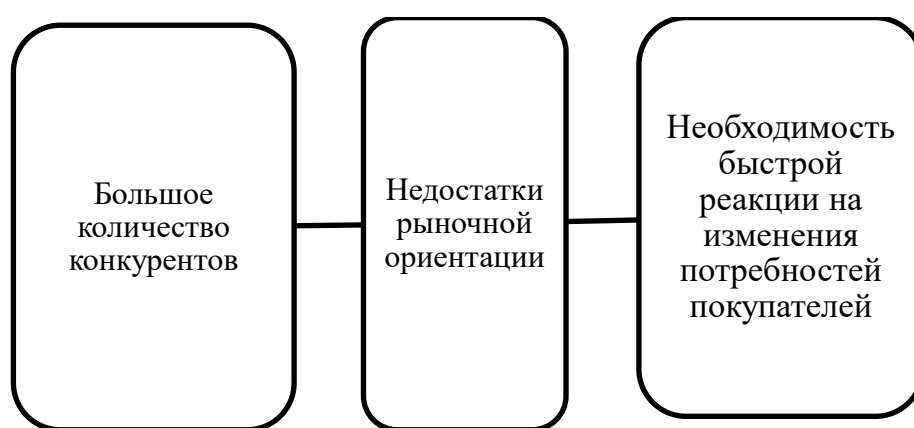


Рис. 16.15 – Недостатки рыночной ориентации

Большое количество конкурентов обусловлено тем, что ориентированные на рынок компании не всегда создают что-то принципиально новое, что приводит к большому числу фирм-конкурентов.

При использовании данной стратегии важно быстро реагировать на изменения желаний покупателей, ведь только так удастся добиться успешного функционирования компании.

В целом рыночная ориентация является действенным механизмом создания и продвижения продукта. Использование данного подхода может приводить к преобразованию и дальнейшему развитию бизнеса.

Жизненный цикл организации представляет собой определённую последовательность стадий развития фирмы, начиная от её основания

и заканчивая ликвидацией и возможным перерождением. Эволюция компании сопровождается налаживанием взаимодействия с внешней средой, субъекты которой представлены на рис. 16.16.

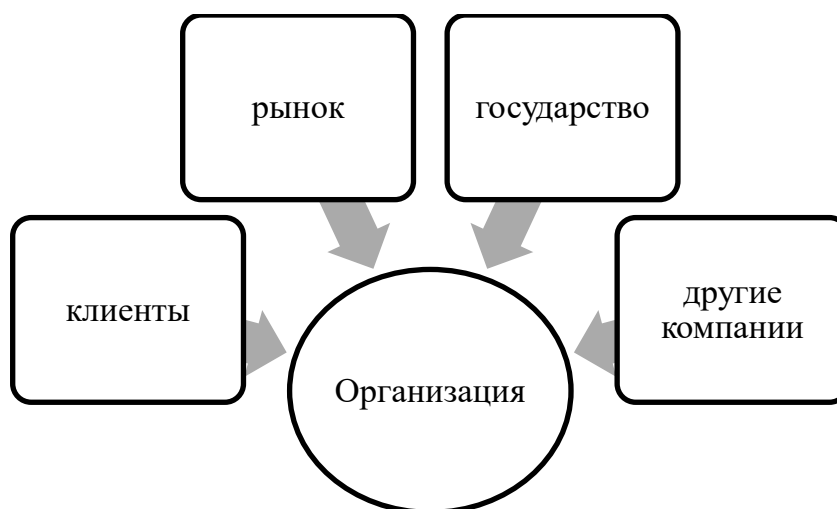


Рис. 16.16 – Субъекты внешней среды

Согласно теории Адизеса выделяется десять этапов существования организации (рис. 16.17) [3].

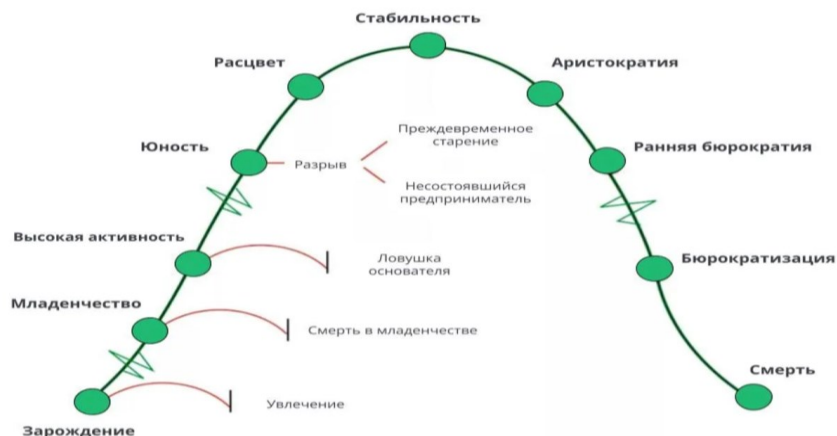


Рис. 16.17 – Жизненный цикл организации по Адизесу

Зарождение организации можно трактовать, как возникновение у предпринимателя идеи, реализация которой предполагает создание бизнеса. Переход к следующей стадии можно осуществить лишь благодаря наличию у создателя сильной веры в данную задумку, формированию группы единомышленников, готовых воплощать план по реализации. Основным результатом данного этапа должны стать появление чёткой оболочки идеи и образование команды.

Существуют стандартные проблемы прохождения данного шага, те, которые встречаются у большинства компаний, и нестандартные трудности (рис. 16. 18).



Рис. 16.18 – Проблемы стадии «Зарождение»

Во время младенчества компания находится в таком состоянии, когда чёткая организационная структура ещё не сформирована, не выстроена оптимальная система распределения ролей между работниками. Все риски несёт основатель. Производственная мощность находится на низком уровне, требуется пополнение состава оборотных средств. Периодически возникают трудности. Отсутствие проблем на данном этапе может говорить о неправильном функционировании фирмы. Сложности, возникающие на данной стадии, представлены на рис. 16.19.

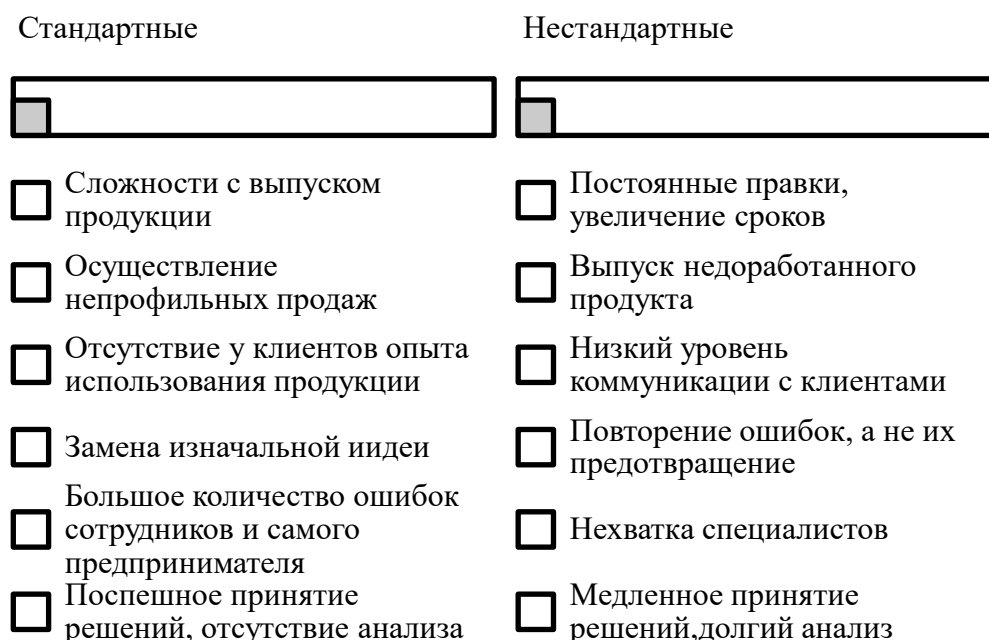


Рис. 16.19 – Проблемы стадии «Младенчество»

Стадия «Высокая активность» наступает при условии, что продукт закрепился на рынке, спрос на него растёт и клиенты совершают повторные покупки. Организация успешно функционирует, способна преодолевать кризисные ситуации. Работники фирмы осознают тот факт, что вера в идею была не напрасна и задумка может приносить прибыль. Чёткая структура пока так и не сформирована, а чрезмерная уверенность ведёт к быстрому принятию решений и отсутствия подробного анализа ситуации. Есть опасность возникновения «ловушки основателя» - сценарий развития компании, когда все процессы замыкаются на лидера, он пытается во всём разобраться, при этом времени на изучение всех обстоятельств и принятие решений недостаточно. Проблемы данного этапа указаны на рис. 16.20.



Рис. 16.20 – Проблемы стадии «Высокая активность»

Следующий этап развития организации – «Юность». На данной стадии формируется чёткая организационная структура, роли в компании распределены, производится делегирование задач, выстраивается иерархия, включающая профессиональных управленцев. Одна из ключевых проблем данной ступени заключается в возникновении конфликтных ситуаций между сотрудниками, которые работают с самого основания компании, и только пришедшими специалистами. Стоит

стремиться не только к увеличению объёмов продаж, но и к росту прибыли. Успеха удастся добиться при условии сочетания управленцем признаков формального и неформального лидера, который занимается постоянным анализом текущего состояния организации, при необходимости пересматривает подходы и приоритеты.

«Расцвет» является наиболее благоприятным этапом, компания гибкая, управляемая, основные функции и обязанности разделены, действует система мотивации. При этом, находясь на данной ступени развития, организация сталкивается с двумя основными проблемами (рис. 16.21) [7].



Рис. 16.21 – Проблемы стадии «Юность»

Продолжить рост и развитие и оттянуть начало старения возможно благодаря постоянному совершенствованию, оперативному решению возникающих проблем, инвестированию в ключевые ресурсы, освоению новых рынков.

Оставшиеся стадии можно назвать одним словом «старение» (рис. 16. 22). Организация переходит к данному этапу, когда её рост и развитие прекращаются.



Рис. 16.22 – Процесс старения

Прохождение всех, указанных на рис. 16.22, ступеней является неуклонным движением вниз. Этапы отличаются лишь количеством и масштабами появляющихся проблем:

- Стабильность. Продажи не растут. Ситуация стабильна, компания больше не изучает потребности клиентов, не отслеживает тенденции и изменения на рынке. Сокращаются инвестиции в новые исследования, сворачиваются долгосрочные проекты.

- Аристократия. Разрастается административный аппарат, появляются формальные правила. Компания приобретает (поглощает) другие, но главный офис душит потенциал, новые идеи и инновации.

- Ранняя бюрократия. Организация погружается в структурные конфликты: руководители (или инвесторы) наконец-то осознают, что эффективность снизилась, а роста продаж больше нет. Начинается поиск виновных, часть управляющего персонала увольняют.

- Бюрократизация. Организация полностью замыкается на внутренних проблемах, появляются новые контролирующие отделы. Затраты на контроль растут, а быстро реагировать на изменения рынка бизнес уже не может. Организация полностью теряет эффективность.

- Смерть. Организация заканчивает существование. Если это конкурентный бизнес, то смерть происходит быстро — клиенты массово перестали пользоваться продуктом. Если это монополист, то смерть организации может быть растянута по времени.

Жизненный цикл компании даёт возможность фирме получить ряд преимуществ (рис. 16.23).

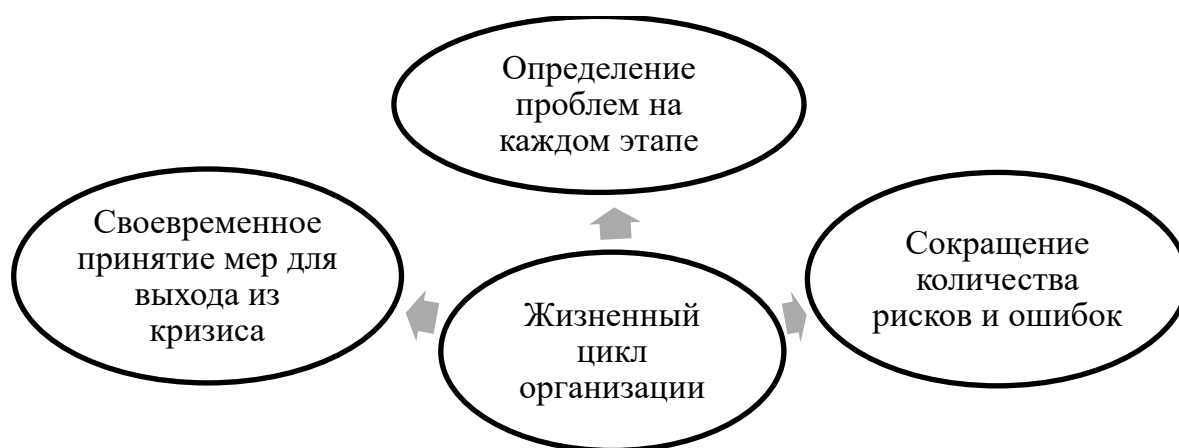


Рис. 16.23 – Полезный эффект от изучения жизненного цикла

После окончательного увядания руководство компании может выбрать один из вариантов развития событий либо ликвидацию организации, либо обновление. Восстановление достигается путём преобразования бизнеса.

Обновления в рамках организации могут осуществляться на любом из этапов, чтобы продолжать развитие компании следует постоянно совершенствоваться, оставаться конкурентоспособной и соответствовать текущим потребительским запросам.

Но более масштабные и трудоёмкие изменения, как упоминалось ранее, происходят, когда фирма теряет способность эффективно функционировать на рынке. В данном случае обновление, как правило, выражается в реорганизации.

Реорганизация – трансформация юридического лица, при этом вид и характер деятельности организации может меняться или оставаться прежним.

Виды реорганизации можно описать следующим образом:

- Присоединение предполагает интеграцию с другой компанией.
- Преобразование – смена юридическо-правовой формы.
- Разделение - процесс образования из одной организации несколько новых, активы при этом распределяются между получившимися компаниями.
- Слияние можно описать, как соединение нескольких, как правило, схожих по потенциалу фирм.
- Выделение – вывод на рынок новых юридических лиц из состава компании или корпорации.

После прохождения всех этапов процесс реорганизации считается завершённым.

Преобразование бизнеса

Преобразование бизнеса или иными словами трансформация предполагает комплекс системных изменений, осуществляемых в разных направлениях.

Как правило, ключевыми областями являются:

- организационная структура, система управления, внутренние процессы;
- персонал и корпоративная культура;
- продукты и работа с клиентами;

— автоматизация, цифровизация и внедрение инноваций.

Существует определённый порядок реорганизации компании. Все особенности данного процесса закреплены в законодательстве. Список этапов изображён на рис. 16.24.

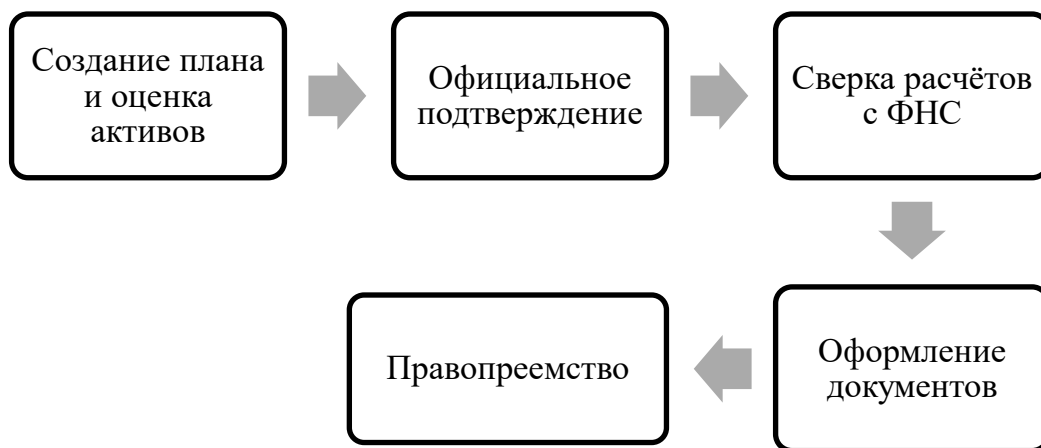


Рис. 16.24 – Этапы реорганизации

Если ключевым подходом ведения бизнеса является рыночная ориентация, то трансформация преимущественно будет связана с текущими тенденциями рынка.



Рис. 16.25 – Эффекты от трансформации

Таким образом, по результатам исследования можно сказать о том, что фаза обновления предполагает активное преобразования бизнеса, при этом изменения стоит осуществлять с учётом целей, выбранных организацией.

Контрольные вопросы

1. Перечислите виды предпринимательских рисков.
2. Охарактеризуйте субъекты внешней среды.
3. Какие виды маркетинговых стратегий вы знаете?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Грамотный специалист должен разбираться не только в проблемах и тенденциях развития организации, но и знать основные инструменты конкурентной разведки и особенности деятельности предприятий в целом.

Освоив материал учебного пособия, студенты смогут получить достаточно точную информацию об особенностях организации стратегических изменений на предприятиях различных форм собственности. В издании обобщены основные направления теории, методологии, истории, политики, прогноза, связанные с регулированием отношений хозяйствующих субъектов на современном этапе их функционирования. В совокупности указанные аспекты оказывают существенное влияние на эффективность функционирования организации и повышение ее конкурентоспособности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6.
2. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-004559-7.
3. Стратегические коммуникации. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов / В. А. Евстафьев, Т. Э. Гринберг, М. А. Кузьменкова [и др.] ; под ред. В. А. Евстафьева, Т. Э. Гринберг. - Москва : Издательство «АспектПресс», 2023. - 262 с. - ISBN 978-5-7567-1261-2.
4. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01305-2.
5. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01643-5.
6. Цителадзе, Д. Д. Организация инновационных проектов в экономике догоняющего типа : монография / Д.Д. Цителадзе, Ю.Ю. Чилипенек, О.С. Гапонова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 228 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2162079. - ISBN 978-5-16-020182-5.
7. Гойхман, О. Я. Организация и проведение мероприятий : учебное пособие / О.Я. Гойхман. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 194 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1071381. - ISBN 978-5-16-019130-0.
8. Панов, А. А. Организация и управление производством : учебное пособие для студентов обучающихся по направлению 35.03.06 Агроинженерия / А. А. Панов, Т. В. Даева, А. Г. Досова. - 2-е изд. переработанное и дополненное. - Волгоград : ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. - 164 с. - ISBN 978-5-4479-0407-4.
9. Набок, О. Команда рулит : Управление изменениями в цифровой среде : практическое руководство / О. Набок. - Москва : Альпина ПРО, 2023. - 199 с. - ISBN 978-5-206-00149-5.

10. Белладжио, Д. Разработка программного обеспечения: управление изменениями : практическое руководство / Д. Белладжио, Т. Миллиган ; пер. с англ. Н. А. Мухина. — 2-е изд. - Москва : ДМК Пресс, 2023. - 385 с. - ISBN 978-5-89818-614-2.

11. Белова, А. PRO реформы: универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 342 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8.

12. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 91 с. - ISBN 978-5-7996-3039-3.

13. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020132-0.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондаренко, А. О. Структура таможенных органов в условиях стратегических изменений : монография / А. О. Бондаренко, В. В. Макрусев. – Москва : РИО Российской таможенной академии, 2023. – 237 с. – ISBN 978-5-9590-1309-7. .
2. Организация работы органов и учреждений социальной защиты населения : учебник / под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/1170876. - ISBN 978-5-16-016501-1.
3. Кабашов, С. Ю. Организация общего и специального делопроизводства в органах местного самоуправления : учебное пособие / С.Ю. Кабашов. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 421 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005372-1.
4. Букатина, Е. Г. Организация работы с молодежью : учебно-методическое пособие по выполнению и защите выпускной квалификационной работы бакалавра / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2024. - 60 с. - ISBN 978-5-8158-2393-8.
5. Осташенко, Е. Г. Организация внутреннего аудита : учебное пособие / Е. Г. Осташенко. - Омск : Издательство Омского государственного университета, 2022. - 94 с. - ISBN 978-5-7779-2586-2.
6. Яковлев, Г. А. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / Г. А. Яковлев. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 313 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003686-1.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Ситуация 1. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 1).

Табл.1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	

Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

Ситуация 2. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Задание: В графе 2 таблицы 2 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в табл. методы преодоления сопротивления изменениям.

Табл..2 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
<i>1</i>	<i>2</i>
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

ТЕМА. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 1. Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис. 1). Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение	X	

Рис. 1. Типология процессов изменения

Задание. Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Ситуация 3. Потенциал и примеры стратегий изменения в зависимости от типа процесса изменения

Потенциал изменений организации

Фактор	Уровень потенциала изменений	
	низкий	высокий
<i>Доверие к руководству</i>	Практически отсутствует	Существует
<i>Цели организации</i>	Нечеткие	Четкие, согласованные
<i>Характер формулировки стратегии</i>	Расплывчатый	Четкий

<i>Характер стратегии</i>	Оборонительный	Наступательный
<i>Организационная культура</i>	Слабая	Самобытная, однородная
<i>Организационная структура</i>	Сложная	Открытая и четкая
<i>Статус организации</i>	Часть целого	Независимая, децентрализованная
<i>Время создания</i>	Сравнительно давно	Сравнительно недавно
<i>Размер организации</i>	Большой	Небольшой
<i>Результаты деятельности</i>	Средние или ниже среднего	Удовлетворительные

В зависимости от состояния основных факторов, определяющих целесообразность и глубину изменения, различают пять уровней изменений:

1) *перестройка* (коренная реорганизация) – существенное изменение организации, влияющее на ее миссию и организационную культуру. Перестройку осуществляют тогда, когда организация из одной отрасли переходит к другой. При этом меняются номенклатура ее продукции и рынки сбыта. Соответствующие изменения происходят также в технологии и составе ресурсов. Возникают существенные проблемы с фактической реализацией стратегии;

2) *радикальные изменения* – глубокие структурные преобразования, происходящие тогда, когда организация не меняет отрасли, но осуществляется ее разделение или объединение с другой аналогичной организацией. Объединение различных культур, появление новых продуктов и рынков предполагает изменения в организационной структуре и корректировку культуры;

3) *умеренные преобразования* – проводят тогда, когда организация выходит с новым продуктом на освоенный или новый рынок и пытается заинтересовать ним потребителей. В основном изменения касаются производства и маркетинга;

4) *обычные изменения* – обусловлены проведением преобразований в системе маркетинга с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, поэтому мало касаются деятельности организации в целом;

5) *постоянное функционирование* – наблюдается при реализации выбранной стратегии. На стадии выполнения стратегии не нужно вносить определенные изменения, так как результаты вполне удовлетворительные и устраивают организацию. Однако может возникнуть угроза упустить момент, когда следует проводить изменения.

Исходные данные. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис..2.

		Потенциал изменения	
		низкий	высокий
Тип процесса изменения	Медленное – простое изменение	1. Структурированная стратегия	2. Поэтапная стратегия
	Быстрое – простое изменение		
	Быстрое – сложное изменение	3. Безотлагательная стратегия	4. Комплексная стратегия

Рис. 2. Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание. В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.

Ситуация 3

Опишите готовность выбранной вами организации к потенциальным изменениям.

Ситуация 4.

Цель: определение ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ)

Единство ценностно-ориентационное — один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, особенно значимым для группы в целом.

Единство ценностно-ориентационное — моральное и социально-психологическое состояние общественного (корпоративного) сознания, когда осознается общность взглядов на основополагающие ценности определенным сообществом.

В обществе ценностно-ориентационное единство имеет следующие признаки: признание населением (коллективом, корпорацией) общих ценностей; согласованность мнений об общем и особенном в восприятии ценностей; целостность общественного сознания; общее представление о целях, перспективе общества; устойчивые взаимосвязи значительного числа людей в сообществе, авторитетность социальных норм, чувство ответственности членов перед сообществом.

$$\text{ЦОЕ} = \frac{n-m}{N} * 100\%$$

n – сумма выборов, приходящихся на 5 качеств, которые получили в группе максимальное предпочтение

m – сумма выборов, приходящихся на 5 качеств, которые получили в группе минимальное предпочтение

N– общее количество выборов

Ход работы

Проведем опрос. Каждый сотрудник на свое усмотрение должен выбрать 5 качеств, которые его характеризуют.

Если значение ЦОЕ:

- ✓ меньше 30%, то уровень ЦОЕ сверхнизкий,
- ✓ 30-50% - низкий
- ✓ 50-55% - средний
- ✓ выше 55% -высокий

Качества:

- 1) постоянство
- 2) выдержка
- 3) свобода действий
- 4) общительность
- 5) исполнительность
- 6) переменчивость
- 7) чувственность
- 8) знание своих возможностей
- 9) соблюдение семейных традиций
- 10) склонность к воображению
- 11) самомнение

- 12) мастерство
- 13) бережливость
- 14) организованность
- 15) изворотливость
- 16) инициативность
- 17) целеустремленность
- 18) настойчивость
- 19) умение слушать собеседника
- 20) искренность
- 21) самостоятельность
- 22) эрудированность
- 23) стремление к успеху
- 24) деловидность

ПРИМЕР:

$$\text{ЦОЕ} = \frac{(7+6+8+6+7)-(3+2+2+2+3)}{100} * 100\% = \frac{34-12}{100} = \frac{22}{100} = 22 \%$$

Вывод: ценностно – ориентированное единство отделов данной организации низкое – 22%. Это говорит о том, что коллектив несплоченный, сотрудники практически не взаимодействуют друг с другом.

Что делать, чтобы коллектив был командой? Дать рекомендации по сплочению коллектива.

Описать факторы, влияющие на сплочение коллектива.

Общность интересов	
Возрастной состав групп	
Психологическая безопасность, доброжелательность	
Трудовое единство	
Квалифицированная работа формальных лидеров	

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ.

Заявка-задание на проверку организации ПАО «Газпром»

1. Регистрационные данные.

Табл. 1 – Основные сведения о ПАО «Газпром»

	Публичное акционерное общество «Газпром»
Организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество
Форма собственности	Смешанная (российская с долей федеральной собственности)
Адрес	Санкт-Петербург, Лахтинский проспект дом 2, корпус 3, строение 1, 197229
Контактные телефоны	+7 812 413-74-44 (справочный) +7 812 413-74-45 (факс)
Почта	gazprom@gazprom.ru webmaster@gazprom.ru (для приема замечаний по работе сайта)
Председатель Правления	Миллер А.Б.
Дата начала работы	25.02.1993 год
Уставный капитал	118 367 564,5 тыс. рублей
ИНН	7736050003
Реквизиты	Название банка БАНК ГПБ (АО) БИК 044525823 Корр. счёт 30101810200000000823 Расчётный счёт 40702810300000000468

Российская энергетическая компания "Газпром" имеет несколько сотен дочерних и аффилированных компаний, находящихся в прямой или косвенной собственности и контролируемых ими:

Россия

100% владение:

- "Газпром Добыча Астрахань"

- "Газпром Трансгаз Уфа"
- Бургаз
- "Газпромэкспорт"
- "Газфлот"
- Газкомплектимпекс
- Газнадзор
- Газобезопасность
- "Газпром Добыча Шельф Южносахалинск - Штокман"

уволен

- "Газпромавиа"
- "Газпромэнерго"
- Газпроминвестарена
- "Газпроминвест"
- Газпромохрана
- "Газпромразвитие"
- "Газпромстройинжиниринг"
- Газсвязь
- "Газпром Информ"
- Gazprom Dobycha Irkutsk
- "Газпром Трансгаз Махачкала"
- "Газпром Трансгаз Ставрополь"
- "Газпром Трансгаз Краснодар"
- "Газпром Добыча Краснодар"
- "Лентрансгаз"
- Мострансгаз
- Межрегионгаз
- Надымгазпром
- Надымстройгаздобыча
- НИИгазэкономика
- Новоуренгойская газохимическая компания
- "Газпром добыча Ноябрьск"
- Научно-производственный центр "Подземгидроминерал"
- Orenburggazprom
- Пермтрансгаз
- Подземгазпром
- "Роснефтехим"
- "Самаратрансгаз"

- Севергазпром
 - "Севернефтегазпром" - владелец лицензий на разработку Южно-Русского месторождения
 - Севморнефтегаз - владелец лицензий на разработку Штокмановского и Приразломного месторождений
 - "Сургутгазпром"
 - Сжиженный газ
 - "Таттрансгаз"
 - Темрюкмортранс
 - Томсктрансгаз
 - ТюменНИИгипрогаз
 - Тюментрансгаз
 - Уралтрансгаз
 - Уренгойгазпром
 - Volgogradtransgaz
 - "Волготрансгаз"
 - ВНИИГАЗ
 - Ямалгазинвест
 - Ямбурггаздобыча
 - "Югтрансгаз"
- Владение более 50%
- Dialoggazservice
 - Ditangaz
 - Электрогаз
 - ФК "Зенит" Санкт-Петербург (76%) - футбольный клуб, выступающий в Российской премьер-лиге
 - Форумы "Газпрома"
 - Фонд "Будущее отечества"
 - "Газэнергосервис"
 - Космические системы Газпрома
 - "Газмаш"
 - Газпромбанк
 - Gazpromgeofizika
 - "Газпром нефть"
 - "Факел"
 - "ГазпромПурИнвест"
 - "Газпромтрубинвест"

- Gazprom YRGM Trading (100% - 1 акция принадлежит BASF) - газовый трейдер, закупающий газ у "Севморнефтегаза"

- "Газтелеком"
- Гипрогазцентр
- Гипроспецгаз
- Красноярскгазпром
- Оргэнергогаз
- "Газпром Промгаз"
- "СеверЭнергия"
- СевКавНИПИГаз
- Сибур
- Центрэнергогаз
- Центргаз
- ВНИПИГаздобыча
- Волгогаз
- Волгограднефтемаш
- Востокгазпром
- "Запсибгазпром"
- Зарубежнефтегаз

Доля владения 50% или менее

- Ачимгаз (50%) - совместное предприятие с BASF
- Каспийская нефтяная компания
- ГазАгроФрипорт
- Газтранзит
- Газовые трубы
- Инвестиционная компания Horizon
- Мосэнерго (49,9%)
- Новатэк (19,9%)
- Прометей-Сочи
- РНКБ Усмановойл
- Роснефтегазстрой
- Rosshelf
- СОГАЗ (100% до 2004 года)
- Стройтрансгаз
- ЦентрКаспнефтегаз (50%) - совместное предприятие с Лу-

койлом по разработке месторождения Центральное в Каспийском море (совместно с КазМунайГазом)

- Тюменская гостиница
- Инвестиционная компания "Вега"
- VIP-Premier
- Вологдапромресурсы
- Южнийгазпрогаз
- Завод ТБД

Армения

- Газпром Армения (100%)

Ведение реестра владельцев именных ценных бумаг ПАО «Газпром» осуществляется регистратором.

Полное наименование регистратора: Акционерное общество «Специализированный регистратор — Держатель реестров акционеров газовой промышленности».

Сокращенное наименование: АО «ДРАГА».

Лицензия № 045-13996-000001 от 26.12.2003, выдана Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг Российской Федерации без ограничения срока действия.

Место нахождения и почтовый адрес: 197110, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Зеленина, д. 8, к. 2, лит. А, пом. 42Н.

Свидетельство о государственной регистрации: № 756.621 выдано Московской регистрационной Палатой 30 августа 1994 г.

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН): 1037739162240 присвоен Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 27 по Юго-Западному административному округу Москвы 21 января 2003 г.

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 7704011964.

Дата, с которой регистратор осуществляет ведение реестра владельцев ценных бумаг эмитента: 25.01.1995.

Официальный сайт: <https://draga.ru>

С 1 июля 2016 г. АО «ДРАГА» является участником трансфер-агентского проекта СТАР и обеспечивает обслуживание в большинстве регионов Российской Федерации.

2. Учредители и акционеры.

Табл. 2 - Структура акционерного капитала ПАО «Газпром»

	Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, %	АО «РОС-НЕФТЕ-ГАЗ»*, %	АО «Росгазификация»*, %	Держатели АДР, %	Прочие зарегистрированные лица, %
31 декабря 2022	38,37	10,97	0,89	6,63	43,14

	Доля, контролируемая Российской Федерацией, %*	Держатели АДР, %	Прочие зарегистрированные лица, %
2022	50,23	6,63	43,14

Привилегированные акции отсутствуют.

Специальное право на участие Российской Федерации в управлении «Газпрома» («золотая акция») отсутствует.

Акции «Газпрома», право собственности на которые перешло к Компании, отсутствуют.

По данным, опубликованным на официальном сайте организации, более 50% компании принадлежит государству.

Государственная часть принадлежит разным структурам.

100% АО «Роснефтегаз» и АО «Росгазификация» принадлежат Росимуществу.

Долей в 49,77% владеют как юридические, так и физические лица. Кроме основных акционеров, представляющих государство, в системе «СПАРК-Интерфакс» приведен список 105 собственников, доля каждого из которых – менее 1%.

Как видим, агентство Росимущество, уполномоченное управлять государственными активами, контрольным пакетом акций Газпрома не владеет. Только совместно с акциями, принадлежащими двум другим российским компаниям (Роснефтегазу и Росгазификации), может быть сформирован контрольный пакет.

Следует отметить, что довольно много акций нефтегазовой компании (6,63%) принадлежит, владельцам АДР (американских депозитарных расписок). Эти расписки выпускаются банками США, такими как Bank of New York и Citibank. Так же, как и акции Гугл, АDR Газпрома свободно оборачиваются на фондовом рынке. При этом не важно, что их эмитентом не является сам Газпром. Акционеры, владеющие АDR, имеют такие же права, как и обладатели акций, выпущенных самой нефтегазовой компанией.

Согласно официальной информации, государство контролирует 50,23% акций, выпущенных Газпромом. Такая цифра получается в результате суммирования всех акций Газпрома, принадлежащих Росимуществу, Роснефтегазу и Росгазификации. Это и позволяет говорить о том, что владелец Газпрома правительство России.

К Росимуществу вопросов нет. Это государственная организация, напрямую подчиненная Министерству финансов Российской Федерации. Вопросы могут возникать к холдингу Роснефтегаз. Сообщается, что он на 100% принадлежит Росимуществу (государственному органу). Но как тогда объяснить тот факт, что Роснефтегаз с завидным постоянством не перечисляет дивиденды в бюджет, и не выполняет требования Минфина? Если же такие выплаты делаются, то не в полном объеме.

Получить полную информацию об АО Роснефтегаз трудно. Компания имеет право не раскрывать информацию о себе.

Выводы

С формальной точки зрения ответить на вопрос, кто владелец Газпрома просто. Это правительство России.

Кому принадлежит контрольный пакет акций?

Де-юре никому, так как самому крупному акционеру в списке – Российской Федерации в лице Росимущества принадлежит только 38,37 % корпорации. А ведь контрольный пакет у того, кто владеет минимум 50 % + одна акция.

Однако де-факто контрольный пакет находится в собственности у государства, так оно контролирует еще два предприятия из списка акционеров «Газпрома» – АО «Роснефтегаз» и АО «Росгазификация».

Табл. 3-Доля акций у членов Совета директоров

<i>Владельцы со стороны государства</i>	<i>Должность</i>	<i>Доля, %</i>
Миллер Алексей Борисович	Председатель Правления, заместитель Председателя совета директоров	0,00095
Маркелов Виталий Анатольевич	Заместитель Председателя Правления	0,0062
Середа Михаил Леонидович	Первый заместитель генерального директора ООО «Газпром экспорт», генеральный директор ООО «Газпром трейдинг»	0,00023

Всего компанией выпущено 23 673 512 900 акций, следовательно, например, Алексей Миллер, владеющий 0,0095%, имеет 22 489 837 акций, номинальная стоимость каждой из которых – 5 руб. Таким образом, общая сумма капитала только по номинальным ценам составляет почти 112,5 млн руб.

3. История создания и развития.

90-е годы

В августе 1990 года постановлением Совета Министров СССР Министерство газовой промышленности СССР преобразовано в государственный газодобывающий концерн «Газпром» (с 17 февраля 1993 году ставшее РАО «Газпром»). Главой «Газпрома» стал Виктор Черномырдин.

В 1991 году в результате распада СССР «Газпром» потерял часть своего имущества на территории бывших советских республик — треть трубопроводов и четверть мощности компрессорных станций.

До лета 1992 года (начало ваучерной приватизации) доля государства в «Газпроме» составляла 100 %. 5 ноября 1992 года Президент России Борис Ельцин подписал Указ о преобразовании государственного концерна «Газпром» в РАО «Газпром», и 17 февраля 1993 года РАО «Газпром» было учреждено Постановлением Совета Министров — Правительства РФ. Тем же постановлением был утверждён устав РАО «Газпром».

В декабре 1992 году Борис Ельцин назначил Виктора Черномырдина премьер-министром, что способствовало резкому усилению экономического влияния «Газпрома», получившего от государства значительные налоговые льготы. В ходе рыночных реформ часть акций «Газпрома» была «продана» за приватизационные ваучеры. Продажа акций жёстко регулировалась, при этом иностранные граждане, по уставу компании, не могли владеть более чем 9 % акций.

В октябре 1996 года «Газпром» продал 1 % своих акций в виде лондонских глобальных депозитарных расписок, а в 1997 году — облигации на сумму 2,5 млрд долларов.

В 1998 году Борис Ельцин освободил Виктора Черномырдина от должности премьер-министра, и тогда же Правительство предъявило «Газпрому» требования выплаты многомиллиардной налоговой задолженности. После того как налоговая полиция начала конфисковывать имущество «Газпрома», компания была вынуждена заплатить налоги. В этом году компания впервые показала убытки.

2000-е

В 2001—2003 годах Владимир Путин активно реформировал руководство «Газпрома». Этим реформам активно помогали бывший министр финансов России Борис Фёдоров и директор Hermitage Capital Management Уильям Браудер.

К началу 2004 года Российская Федерация владела 38,7 % акций «Газпрома» и имела большинство в Совете директоров. В 2004 году Президент России Владимир Путин пообещал присоединить к «Газпрому» государственную компанию «Роснефть». Это довело бы долю государства в «Газпроме» до более 50 %, после чего все ограничения по продаже акций «Газпрома» за рубеж были бы сняты. «Газпром» не сумел купить обанкротившуюся компанию ЮКОС, вместо этого его купила «Роснефть». Причина была в том, что 15 декабря 2004 года ЮКОС объявил себя банкротом в Хьюстоне, штат Техас, США, после чего покупка этой компании стала противоречить американским законам. Боясь американских санкций, «Газпром» отступил, в результате чего 19 декабря ЮКОС (вернее, 76,79 % акций «Юганскнефтегаза» — основной компании ЮКОСа) был продан подставной компании ООО «Байкалфинансгруп» с минимально возможным уставным капиталом в

10 тыс. руб. Через 3 дня, 22 декабря, «Байкалфинансгрупп» был куплен «Роснефтью».

Тем не менее, в 2004 году государство довело свою долю в акциях «Газпрома» до более 50 %, купив недостающую часть акций «Газпрома».

В 2005 году «Газпром» осуществил первые поставки сжиженного природного газа в США.

9 декабря 2005 депутаты Госдумы 335 голосами «за» (80 — «против») приняли в третьем чтении поправки к закону «О газоснабжении в РФ», направленные на либерализацию рынка акций «Газпрома». Согласно принятым изменениям доля акций, принадлежащих госкомпаниям, в сумме не может быть ниже 50 % плюс одной акции, а иностранные граждане и компании смогут совместно владеть более чем 20 % акций «Газпрома».

В 2006 году «Газпром» осуществил первые поставки сжиженного природного газа в Великобританию, Японию и Южную Корею.

В начале февраля 2007 «Газпром» и Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК) подписали протокол о намерениях, в соответствии с которым в течение первого полугодия 2007 года эти компании создадут совместное предприятие, в которое внесут электроэнергетические и угольные активы. Ожидается, что «Газпром» получит в новом предприятии 50 % плюс одну акцию, а СУЭК — 50 % минус одну акцию. Наиболее вероятно, что в качестве вклада в СП Сибирская угольная энергетическая компания отдаст все основные энергетические и угольные активы (за исключением сетей), а газовый концерн — пакет акций в РАО «ЕЭС России».

В 2007 году «Газпром» впервые вошёл в ежегодный список ста самых уважаемых фирм и компаний мира по версии еженедельника Barron's (100-е место).

2010-е

В ноябре 2011 года «Газпром» стал владельцем 100 % акций «Белтрансгаза», получив таким образом полный контроль за транспортировкой газа до западных границ Белоруссии.

12 июля 2013 года «Газпром» создал в Нидерландах кооператив Gazprom Holding Coöperatie U.A., в который вошло большинство его голландских дочерних компаний. Такая форма объединения позволила

газовой монополии получать от дочерних голландских компаний дивиденды без уплаты налогов.

Чистая прибыль компании по РСБУ за 2014 год упала в 3,3 раза до 188,98 млрд руб.

Чистая прибыль компании по МСФО за 2014 год упала в 7,1 раза до 159 млрд руб. Снижение чистой прибыли связано с увеличением расходов на создание резервов под обесценение активов и с убытками от курсовых разниц.

1 сентября 2014

Дан старт строительству газопровода «Сила Сибири».

Алексей Миллер и генеральный директор Botas Мехмет Конук подписывают меморандум о взаимопонимании по строительству газопровода через Черное море в направлении Турции.

8 мая 2015

«Газпром» и CNPC подписали Соглашение об основных условиях поставок газа в Китай по «западному» маршруту.

21 июля 2015

«Газпром» стал Публичным акционерным обществом.

25 мая 2016

Введен в строй уникальный нефтеналивной арктический терминал «Ворота Арктики». Впервые в истории отечественного ТЭКа появилась возможность круглогодичной отгрузки ямальской нефти морским путем.

21 сентября 2016

Введено в эксплуатацию Восточно-Мессояхское месторождение — самое северное из разрабатываемых нефтяных месторождений России.

7 мая 2017

Началось строительство морского участка газопровода «Турецкий поток».

13 марта 2018

«Газпром» установил абсолютный суточный рекорд поставок газа в дальнее зарубежье: 713,4 млн куб. м. газа.

5 сентября 2018

Началось строительство газопровода «Северный поток — 2».

20 марта 2019

Началось полномасштабное освоение Харасавэйского месторождения на полуострове Ямал.

17 мая 2019

«Газпром» открыл на шельфе Ямала два новых месторождения с суммарными запасами газа более 500 млрд куб. м — месторождение им. В. А. Динкова и Нярмейское месторождение.

2 декабря 2019

Начались первые трубопроводные поставки российского газа в Китай по «восточному» маршруту — магистральному газопроводу «Сила Сибири». Газ в «Силу Сибири» начал поступать с Чаяндинского месторождения в Якутии, на базе которого в регионе с нуля создан новый центр газодобычи.

2020-е

8 января 2020

Запущен в работу газопровод «Турецкий поток», состоящий из двух ниток общей мощностью 31,5 млрд куб. м. Первая нитка предназначена для поставок газа в Турцию, вторая — в страны Южной и Юго-Восточной Европы.

20 апреля 2021

В Амурской области введена в эксплуатацию Свободненская теплоэлектростанция. Она обеспечит технологическим паром и электроэнергией Амурский газоперерабатывающий завод.

10 сентября 2021

Завершено строительство газопровода «Северный поток — 2».

4 февраля 2022

Подписан контракт на поставку российского трубопроводного газа в Китай по «дальневосточному» маршруту между ПАО «Газпром» и CNPC. Новый маршрут увеличит объем поставок российского газа в Китай на 10 млрд куб. м.

4. Направления деятельности и специализация.

Виды деятельности:

Основной - 46.71. Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Дополнительные:

06.10 Добыча нефти и нефтяного (попутного) газа

06.10.1 Добыча нефти

- 06.10.3 Добыча нефтяного (попутного) газа
- 06.20 Добыча природного газа и газового конденсата
- 09.10 Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа
- 35.2 Производство и распределение газообразного топлива
- 35.21 Производство газа
- 35.22 Распределение газообразного топлива по газораспределительным сетям
- 41.20 Строительство жилых и нежилых зданий
- 42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения
- 42.22.1 Строительство междугородних линий электропередачи и связи
- 43.13 Разведочное бурение
- 46.90 Торговля оптовая неспециализированная
- 49.50.1 Транспортирование по трубопроводам нефти и нефтепродуктов
- 49.50.2 Транспортирование по трубопроводам газа и продуктов его переработки
- 52.10.22 Хранение и складирование газа и продуктов его переработки
- 64.99 Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки
- 66.11.1 Деятельность по организации торговли на финансовых рынках
- 66.19 Деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения
- 70.10.2 Деятельность по управлению холдинг-компаниями
- 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- 71.1 Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях
- 71.12.3 Работы геолого-разведочные, геофизические и геохимические в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы
- 71.12.43 Деятельность гидрографическая изыскательская

71.12.45Создание геодезической, нивелирной, гравиметрической сетей

71.12.5Деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения

71.12.6Деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции

72.19Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие

80.10.1Деятельность ведомственной охраны

84.22Деятельность, связанная с обеспечением военной безопасности

85.23Подготовка кадров высшей квалификации

85.42.9Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки

Компания является одним из крупнейших производителей нефти в Российской Федерации. «Газпром» также владеет крупными генерирующими активами на территории России. Кроме того, компания занимает первое место в стране по производству тепловой энергии.

На «Газпром» приходится 11 % мировой и 66 % российской добычи газа. Занимает семнадцатое место в списке крупнейших энергетических компаний по версии S&P Global Platts.

Газпром владеет крупнейшей в мире газотранспортной системой, общей протяжённостью более 170 тыс. км и занимает первое место в мире по производству тепловой энергии.

Табл. 4- Номенклатура выпускаемой продукции и предоставляемых работ и услуг с объемами реализации

Наименование	2020		2021		2022	
	Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%
Продажа газа	2 635 465 416	64,89%	4 720 244 962	73,88%	5 826 988 836	73,03%
Предоставление имущества в аренду	801 610 263	19,74%	793 999 761	12,43%	1 175 632 237	14,73%

Продажа продуктов нефтегазопереработки	258 923 667	6,38%	328 779 949	5,15%	319 915 645	4,01%
Предоставление услуг по организации транспортировки газа	243 635 662	6,00%	250 732 540	3,92%	280 499 045	3,52%
Продажа газового конденсата	100 927 468	2,49%	233 317 528	3,65%	229 832 063	2,88%
Продажа нефти	7 988 518	0,20%	47 540 036	0,74%	131 539 203	1,65%
Продажа других товаров, продукции, работ и услуг	12 893 124	0,32%	14 372 391	0,22%	14 619 919	0,18%
Итого	4 061 444 118	100%	6 388 987 167	100%	7 979 026 948	100%

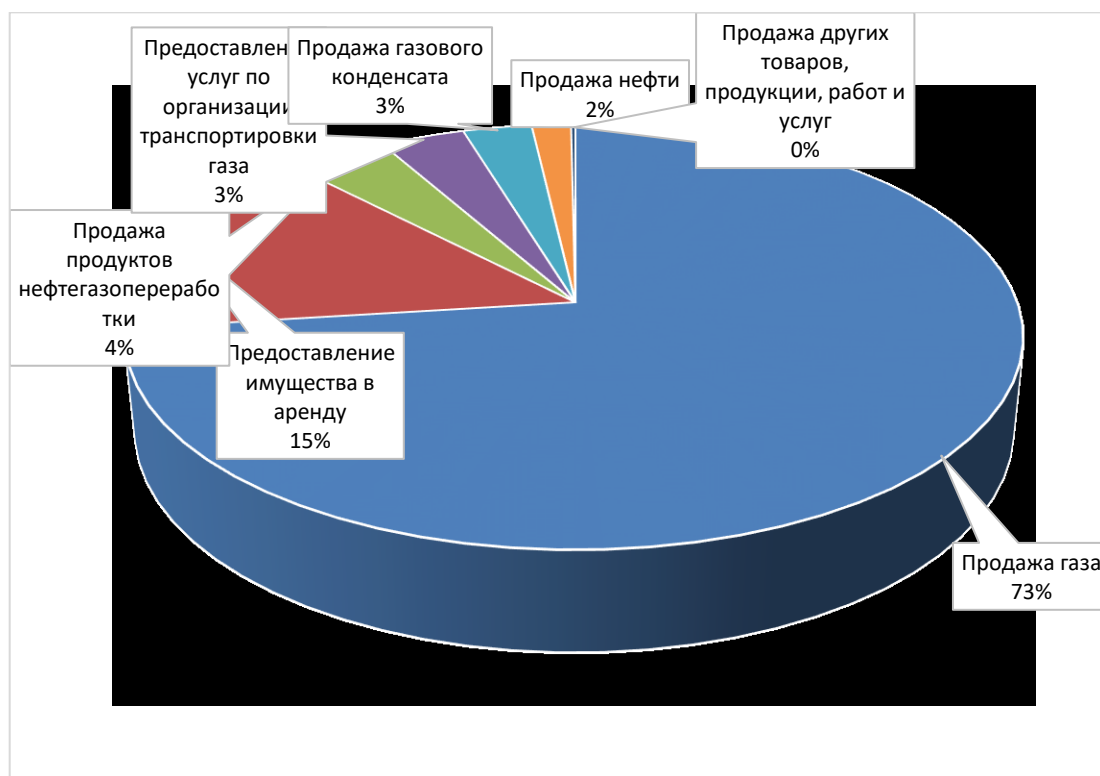


Рис. 1 – Доли выпускаемой продукции и предоставляемых услуг в 2022 году

За анализируемый период, наибольшую долю среди всей продукции и предоставляемых услуг занимает продажа газа, которая ежегодно приносит предприятию более 50% процентов выручки, при этом его доля растет каждый год и в 2022 году достигла 73%.

Табл. 5 – Основные показатели деятельности

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, 2022/2021, %	Темп прироста, 2022/2021, %
Выручка, тыс.руб.	4 061 444 118	6 388 987 167	7 979 026 948	124,89	24,89
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2 579 487 082	3 640 458 864	3 210 265 856	88,18	-11,82
Чистая прибыль, тыс.руб.	(706 925 987)	2 684 456 626	747 246 272	27,84	-72,16
Собственные средства, тыс.руб.	10 216 921 602	17 200 795 453	16 732 810 395	97,28	-2,72
Рентабельность продаж, %	15	10	24	240,00	140,00
Степень износа ОФ, %	72	72	62	86,11	-13,89
Коэффициент обновления основных ОФ	0,022	0,018	0,024	133,33	33,33

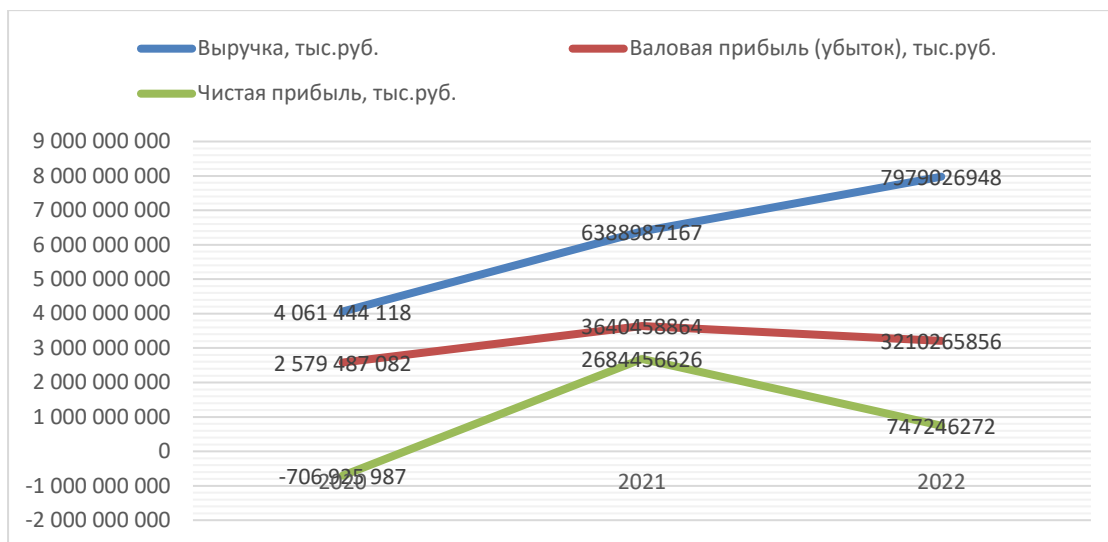


Рис. 2 – Динамика ключевых показателей деятельности

Отрицательная динамика наблюдается по всем показателям, кроме выручки, рентабельности продаж и коэффициента обновления основных фондов, об этом говорит темп прироста за 2022 год.

По данным таблицы мы можем наблюдать, что 2020 год стал для предприятия убыточным. Конечно же, это связано с началом пандемии. Предприятие сохранило 100% рабочих мест и своевременную выплату заработной платы, при этом важно было сохранить полный режим рабочего времени, без перехода на дистанционную работу для обеспечения бесперебойного производственного цикла. Были пересмотрены многие бизнес-процессы и цепочки поставок, что коренным образом влияло на расходы компании.

Закупка средств индивидуальной защиты для работников, медицинского оборудования и организация оперативных штабов во всех подразделениях потребовала от предприятия больших вложений, но эти средства помогли обезопасить рабочие места и самих сотрудников, чтобы потребители продукции компании получали свои энергетические ресурсы вовремя и в полной мере для покрытия своих нужд.

Снижение чистой прибыли в 2022 году стало следствием внешнеэкономической детальности РФ, а также консервации «Северных потоков».

Степень износа основных фондов отражает процент морального и физического устаревания объекта по сравнению с его первоначальными характеристиками. Чем выше данный показатель, тем больше износ, тем хуже работает оборудование. За весь анализируемый период

наблюдается износ около 60-70%, то есть у оборудования осталось только одна четверть полезных свойств. Считается, что при износе от 50% и выше оборудование уже не имеет тех полезных свойств и его эксплуатация является не эффективной. В нашем случае оборудование уже достаточно сильно изношено и не может давать должного экологического эффекта при его использовании. Снижение показателя в 2022 году может обусловлено тем, что предприятие приняло решение «законсервировать» «Северные потоки», в данный момент они не используются.

Также стоит отметить, что на предприятие существуют опасные производственные объекты, использование устарелого оборудования на таких производствах может привести к возникновению чрезвычайных ситуаций. Так, например, в 2021 году было зафиксировано 5 аварий с экологическими последствиями.

С показателем износа тесно связан показатель обновления фондов, он в свою очередь показывает, сколько новых основных фондов было приобретено в году по отношению ко всем имеющимся фондам. Чем ниже коэффициент обновления, тем больше старого оборудования и тем хуже его пригодность для эксплуатации. Каждый год закупается не больше 5% нового оборудования, что является очень низким показателем для такого предприятия, как «Газпром».

5. Деловая репутация.

В 2022 году шесть зарубежных энергетических компаний инициировали арбитражные разбирательства с ПАО «Газпром».

Нужно отметить, что судебные дела по газовым вопросам буквально захлестнули Европу. Против ПАО «Газпром» выступили: итальянская Eni, немецкая RWE, польская PGNiG, финская Gasum Oy, французская Engie и НАК «Нафтогаз Украины». Всем им что-то «внезапно» понадобилось от России.

Немецкая RWE в ноябре 2022 года инициировала в арбитраже два разбирательства по контракту на поставку газа. В свою очередь, в ноябре 2022 года Стокгольмский арбитраж отказал финской Gasum Oy в удовлетворении ее исковых требований. Теперь финны должны выплатить образовавшуюся задолженность в более чем 300 млн евро за поставленный газ и в связи с неисполнением обязательства «бери или плати», а также проценты за просрочку оплаты.

Итальянская Eni в мае 2022 года начала арбитражное разбирательство против ООО «Газпром экспорт» из-за нежелания платить в рублях. Французская Engie в январе 2022 года направила в Арбитражный институт Торговой палаты Стокгольма уведомление о начале арбитражного разбирательства против ООО «Газпром экспорт» по вопросу пересмотра цены по контрактам на поставку газа. Французы не оплатили поставки в полном объеме.

По имеющимся данным, слушания по делу с Engie должны пройти 18-23 марта 2024 года, с Eni – 13-17 мая 2024 года. Польская PGNiG (теперь это PKN Orlen) 31 марта 2022 года инициировала арбитражное разбирательство специальным арбитражным трибуналом (ad hoc) по правилам ЮНСИТРАЛ против ПАО «Газпром» и ООО «Газпром экспорт» с требованием о взыскании процентов на сумму ретроактивной выплаты, осуществленной ответчиками на основании арбитражного решения от 30 марта 2020 года, а также процентов на сумму таких процентов. 16 ноября состоялось организационное слушание. Ответчиков обязали предоставить свою позицию до 13 февраля 2023 года, а истец должен направить отзывы на это до 24 апреля 2023 года.

АРБИТРАЖНЫЕ ДЕЛА ПАО "ГАЗПРОМ"

[Вернуться в карточку ЮЛ](#)

Всего найдено: 4321

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

A29-10038/2023	15.08.2023	70000 руб.	АС Республики Коми	Ответчик	Аренда лесного фонда - Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств
A29-10037/2023	15.08.2023	70000 руб.	АС Республики Коми	Ответчик	Аренда лесного фонда - Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств
A44-4809/2023	14.08.2023		АС Новгородской области	Истец	Признание права собственности
A56-75749/2023	10.08.2023	11303018 руб.	АС города Санкт-Петербурга и Ленинградской области	Ответчик	Аренда Земли - Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств
A56-75622/2023	09.08.2023		АС города Санкт-Петербурга и Ленинградской области	Истец	Оспаривание ненормативных правовых актов - Законодательство о земле
A13-9507/2023	07.08.2023	779 руб.	АС Вологодской области	Ответчик	Аренда лесного фонда - Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств
A56-73603/2023	04.08.2023	383369616 руб.	АС города Санкт-Петербурга и Ленинградской области	Истец	Подряд - Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств

6. Руководство.

В июне 2021 года был утвержден новый состав совета директоров компании Газпром. Акционеры на общем собрании сформировали его из политиков, бизнесменов, банкиров, ученых и членов правительства РФ. В состав совета директоров Газпрома вошли:

1. Виктор Зубков – российский политик, доктор экономических наук. Последняя занимаемая должность – специальный представитель Президента России во взаимоотношениях со странами, экспортерами газа. Избран председателем совета директоров.

2. Алексей Миллер – бессменный (с 2001 года) председатель Правления компании. Избран заместителем председателя совета директоров.

В 1991 году стал начальником отдела комитета по внешним связям мэрии Петербурга, председателем комитета в то время был Владимир Путин.

3. Андрей Акимов – российский банкир, председатель правления «Газпромбанка».

4. Тимур Кулибаев – крупный бизнесмен, связанный с нефтегазовым комплексом Казахстана.

5. Денис Мантуров – действующий член правительства РФ, министр промышленности и торговли.

6. Виталий Маркелов – кандидат технических наук. С 2011 года работает заместителем председателя Правления ПАО «Газпром».

В «Востокгазпроме» вместе с Маркеловым работал Михаил Середа, который помог приходу Маркелова в правление «Газпрома»

7. Виктор Мартынов – доктор экономических наук, ректор РГУ нефти и газа.

8. Владимир Мау – доктор экономических наук, ректор РАГС при Президенте России.

9. Александр Новак – российский политик. Зампред правительства РФ.

10. Михаил Середа – первый зам. гендиректора «Газпром экспорт».

В 1999–2000 годах был заместителем Миллера по финансам в компании БТС.

11. Николай Шульгинов – министр энергетики.

По данным журнала Forbes, наиболее крупные владельцы акций Газпрома среди членов совета – это Виталий Маркелов и Алексей Миллер. Первому из них принадлежит 0,006203% акций компании, а второму 0,000958%. Исходя из этого, можно сказать, что в руководстве компании нет человека, которого можно было бы назвать владельцем Газпрома.

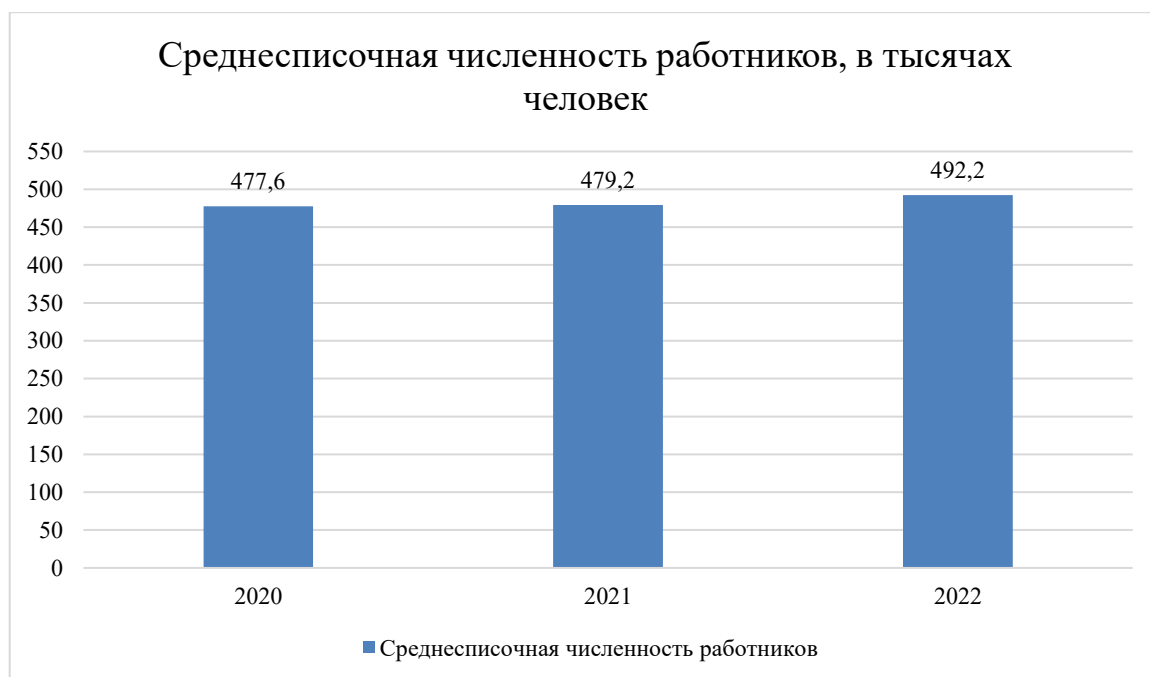
Алексе́й Бори́сович Ми́ллер (род. 31 января 1962, Ленинград, РСФСР, СССР) — российский экономист и государственный деятель. Председатель правления и заместитель председателя совета директоров ПАО «Газпром». Кандидат экономических наук. Герой Труда Российской Федерации (2022).

За поддержку нарушения территориальной целостности Украины во время российско-украинской войны находится под персональными международными санкциями Великобритании, США, Канады, Австралии, Украины, Новой Зеландии.

Увлекается конным спортом. Владеет жеребцами верховой породы — Весёлый (импортированный из США) и Фрагрант. Жеребцы неоднократно занимали призовые места и являются чистокровными. Алексея Миллера часто можно увидеть на матчах ФК «Зенит».

Годовая зарплата не менее 699 000 000 рублей.

7. Персонал



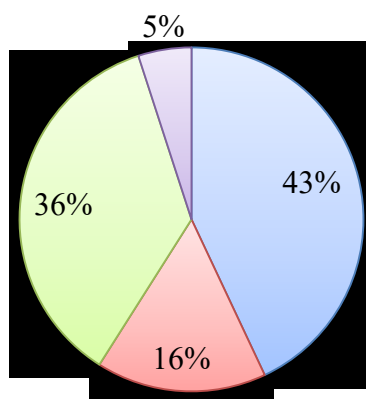
Списочная численность на конец отчетного периода				
Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021, %
Списочная численность на 31 декабря отчетного года, тыс. чел.	477,6	479,2	492,2	+2,7
в т. ч.:	Доля работников Группы Газпром по категориям, %			Изменение 2022/2021, п. п.
Руководители	14,2	14,3	14,5	+0,2
в т. ч.:				
• мужчины	76,0	75,9	75,7	-0,2
• женщины	24,0	24,1	24,3	+0,2
в т. ч.:				
• до 30 лет	4,0	3,6	3,6	0,0
• от 30 до 50 лет	69,7	69,8	69,3	-0,5
• свыше 50 лет	26,3	26,6	27,1	+0,5
Специалисты и служащие	33,4	34,2	34,4	+0,2
в т. ч.:				
• мужчины	58,7	58,8	58,8	0,0
• женщины	41,3	41,2	41,2	0,0
в т. ч.:				
• до 30 лет	12,5	11,9	11,9	0,0
• от 30 до 50 лет	68,5	68,0	67,4	-0,6
• свыше 50 лет	19,0	20,1	20,7	+0,6
Рабочие	52,4	51,5	51,1	-0,4
в т. ч.:				
• мужчины	78,8	78,6	78,8	+0,2
• женщины	21,2	21,4	21,2	-0,2
в т. ч.:				
• до 30 лет	15,0	13,9	13,8	-0,1
• от 30 до 50 лет	57,0	57,1	56,7	-0,4
• свыше 50 лет	28,0	29,0	29,5	+0,5

Рис. 3 – Структура персонала по должностям, возрасту и полу

0,7 % от общего числа занятых в Российской Федерации составляет численность персонала Группы «Газпром».

Во всех категориях персонала по должностям преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности компании, так как работа в сфере добычи и переработки газа и нефти предполагают работу вахтовым методом, в том числе в районах Крайнего Севера и в приравненных к ним местностях. При этом в Группе Газпром установлен равный для мужчин и женщин размер вознаграждения на должностях с одинаковыми требованиями и компетенциями. Различия в соотношении постоянной и переменной части заработной платы мужчин и женщин отсутствуют.

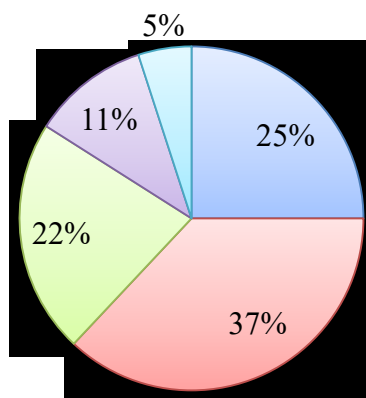
Уровень образования



■ Высшее ■ Неоконченное высшее ■ Среднее-специальное ■ Общее среднее

Большую часть сотрудников Газпрома составляют люди с высшим образованием, что говорит о высоких компетенциях и уровне знаний сотрудников.

Распределение персонала по стажу работы в компании



■ До 5 лет ■ 5-10 лет ■ 10-15 лет ■ 15-20 лет ■ более 20 лет

Наибольшую долю по стажу работу занимают сотрудники, работающие в компании от 5 до 10 лет.

Табл. 6 – Показатели движения персонала

Показатель	2020	2021	2022
К общего оборота	0,28	0,32	0,30
К оборота по приему	0,14	0,17	0,17

К оборота по выбытию	0,14	0,15	0,14
К текучести	0,03	0,05	0,02
К постоянства кадров	0,86	0,85	0,86
К замещения	0,01	0,01	0,03
К восполнения	1,05	1,09	1,19

Причинами снижения текучести кадров являются:

- оживление рынка труда в 2021 г. вследствие поэтапного снятия ограничительных мер, связанных с коронавирусной инфекцией (COVID-19);
- снижение активности работников на рынке труда в 2022 г. в связи с общей нестабильной ситуацией и неопределенностью в сфере занятости.

Принятые: Положительное изменение связано с приемом работников в дочерние организации, реализующие стратегические инвестиционные проекты в добыче и транспортировке газа, а также в ООО «Газпром ВНИИГАЗ» (организационно-штатные мероприятия) и ООО «Газпром подземремонт Уренгой» (увеличение производственной программы)

Выбывшие: Снижение численности выбывших работников обусловлено оптимизацией в 2021 г. структуры компаний Группы Газпром нефть, осуществляющих оптовую и розничную реализацию нефтепродуктов.

0 случаев коллективных трудовых споров в Группе Газпром в 2020-2022 г.

В Группе Газпром действует система поощрения работников государственными, ведомственными и корпоративными наградами. За личный вклад в развитие топливноэнергетического комплекса, достижение высоких результатов в производственной деятельности и многолетний добросовестный труд в 2022 г. награждено 4 611 работников и 16 коллективов Группы Газпром, из них:

- государственными наградами Российской Федерации — 32 человека;
- поощрениями Президента Российской Федерации — 16 человек и 1 коллектив;

- ведомственными наградами Министерства энергетики Российской Федерации — 1 373 человека, других министерств и ведомств — 72 человека;
- корпоративными наградами ПАО «Газпром» — 3 118 человек и 15 коллективов.

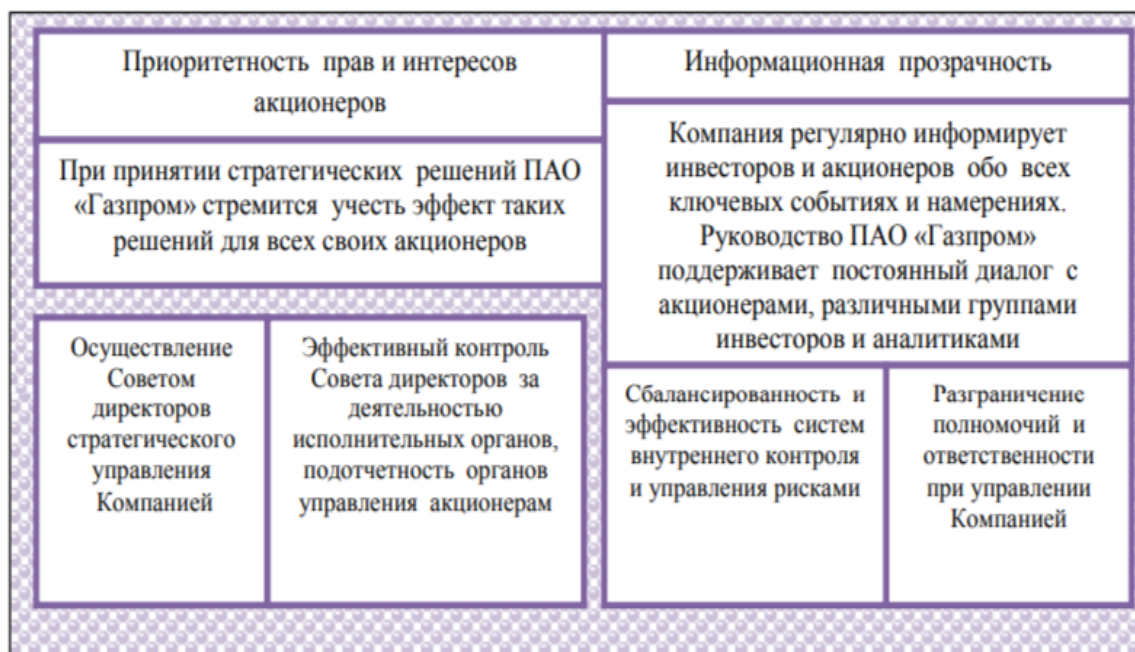


Рис. 4 – Система выстраивания взаимоотношений между командой управления и акционерами

Для информирования работников и иных заинтересованных сторон о различных аспектах деятельности Газпрома в Группе издается 60 корпоративных газет и четыре журнала, вещают три собственных телеканала и три радиостанции, выходит в эфир телепрограмма.

С 2022 г. в Группе Газпром внедряется платформа «Газпром ИД» (ГИД). В ГИД создано единое коммуникационное пространство для объединения сотрудников и бизнесов компаний Группы Газпром. ГИД работает в формате мобильного приложения и его веб-версии, интегрирующих активы ООО «Газпром Медиа Холдинг» и продукты бизнес-систем ПАО «Газпром», как основного производства, так и финансовые, страховые, мультимедийные, посредством ГИД SSO (Сервиса интеллектуальной авторизации) — единого ключа доступа. С помощью этого решения уже 26,6 млн пользователей прошли авторизацию в партнерских сервисах.

Результаты проверок, проведенных профсоюзными организациями, входящими в «Газпром профсоюз»

Показатель	2020	2021	2022
Количество проверок, проведенных профсоюзными организациями	539	491	529
• в т. ч. комплексных по всем вопросам трудового законодательства	277	261	283
Рассмотрено обращений, в т. ч.:	3 877	4 019	5 465
• обоснованных	1 167	1 324	1 402
• частично обоснованных	78	92	98
Принято на личном приеме работников и неработающих пенсионеров	10 448	11 108	12 374
Проведено проверок условий состояния охраны труда	305	429	349
Получено письменных обращений по вопросам нарушения прав работников в области охраны труда	11	25	5
Общее количество выявленных нарушений	464	1 860	2 159
Выдано представлений об устранении выявленных нарушений трудового законодательства	135	220	182

Рис. 5 – Статистика по обращениям и жалобам сотрудников компании

Обращения работников в основном касались разъяснения отдельных положений трудового законодательства и коллективных договоров, локальных нормативных актов по вопросам, затрагивающим социально-экономические интересы, трудовые, жилищные, пенсионные правоотношения, а также порядка предоставления социальных льгот, гарантий и компенсаций, медицинского обеспечения и оздоровления, мер по обеспечению нераспространения новой коронавирусной инфекции.

8. Анализ конкурентной позиции предприятия.

Основные конкуренты:

- ПАО «Новатэк»
- НК «Роснефть»
- ПАО «Лукойл»

Основным конкурентом Газпрома можно считать ПАО «Лукойл», хотя по факту можно считать, что на рынке России ему не конкурентов, так как Газпром лидер в России. На «Газпром» приходится 11 % мировой и 66 % российской добычи газа. Единственными минусами работы

компании, по которым она может уступать конкурентам можно считать:

1.Большой износ оборудования. Степень износа основных фондов отражает процент морального и физического устаревания объекта по сравнению с его первоначальными характеристиками. Чем выше данный показатель, тем больше износ, тем хуже работает оборудование. За весь анализируемый период наблюдается износ около 60-70%, то есть у оборудования осталось только одна четверть полезных свойств. Считается, что при износе от 50% и выше оборудование уже не имеет тех полезных свойств и его эксплуатация является не эффективной. В нашем случае оборудование уже достаточно сильно изношено и не может давать должного экологического эффекта при его использовании.

2.Цены и условия заключения контрактов – этот показатель общий для предприятий и самый низкий для Газпрома.

Негативным фактором Газпрома является цена его 1 акции. Все проблемы Газпрома сводятся к двум основным - это внешнее давление, т. е. политика, и решения руководства компании, которые нельзя назвать оптимальными на внешней арене. Акции «Газпрома» резко подешевели на открытии торгов в понедельник, 24 апреля. В течение одной минуты после открытия торгов в 10:00 мск котировки рухнули со Р181,72 до Р170,63 (минус 6,1%). А уже в 10:02 мск цена акций столь же резко подскочила вверх и составила Р178,2.

Табл. 8 - Выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами

Характеристика	Параметры характеристик конкурентоспособности	Оценки			
		ПАО «Газпром»	ПАО «Новатэк»	НК «Роснефть»	ПАО «Лукойл»
Маркетинговые преимущества	Имидж	5	4	3	5
	Доля рынка, %	66%	8%	12%	14 %
	Качество продукции	5	3	4	4
	Уровень обслуживания	4	4	4	4

Характеристика	Параметры характеристик конкурентоспособности	Оценки			
		ПАО «Газпром»	ПАО «Новатэк»	НК «Роснефть»	ПАО «Лукойл»
	Эффективность контактов с клиентами	4	3	3	4
	Способы распространения продукции	5	3	3	4
	Географические особенности рынка	5	3	3	4
Финансовая устойчивость	Анализ прибыльности бизнеса, %	30 %	20 %	1 %	30 %
Эффективность работы	Технические навыки персонала	5	4	4	4
	Возможности осуществления услуг	4	4	4	4
Организационные возможности	Потенциал лидеров	5	4	4	5
	Мотивация сотрудников	5	4	4	5
	Умение адаптироваться	4	3	3	4
	Наличие предпринимательских способностей у руководителей	5	4	4	4

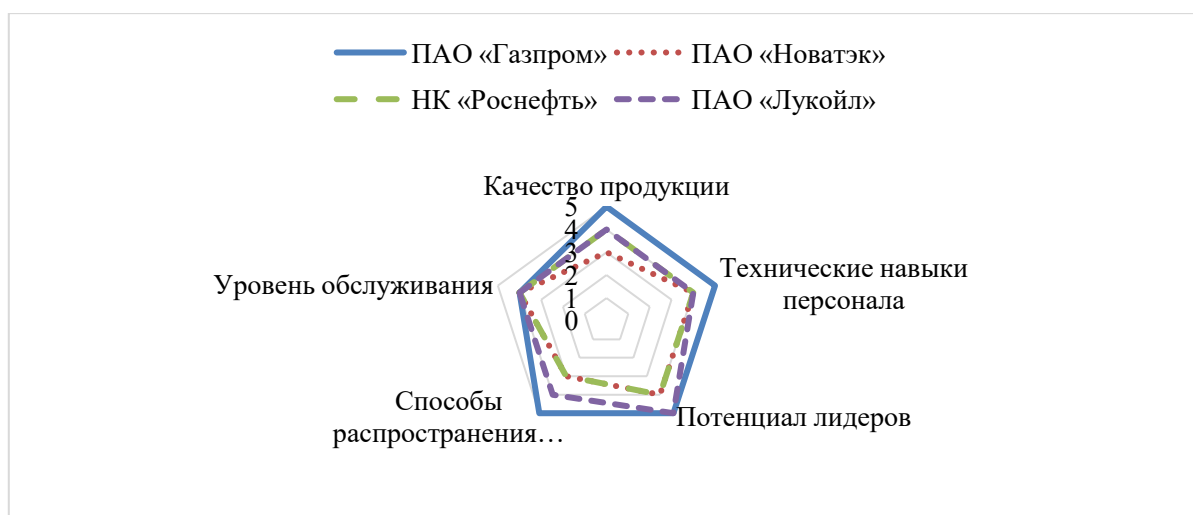


Рис. 6 – Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм

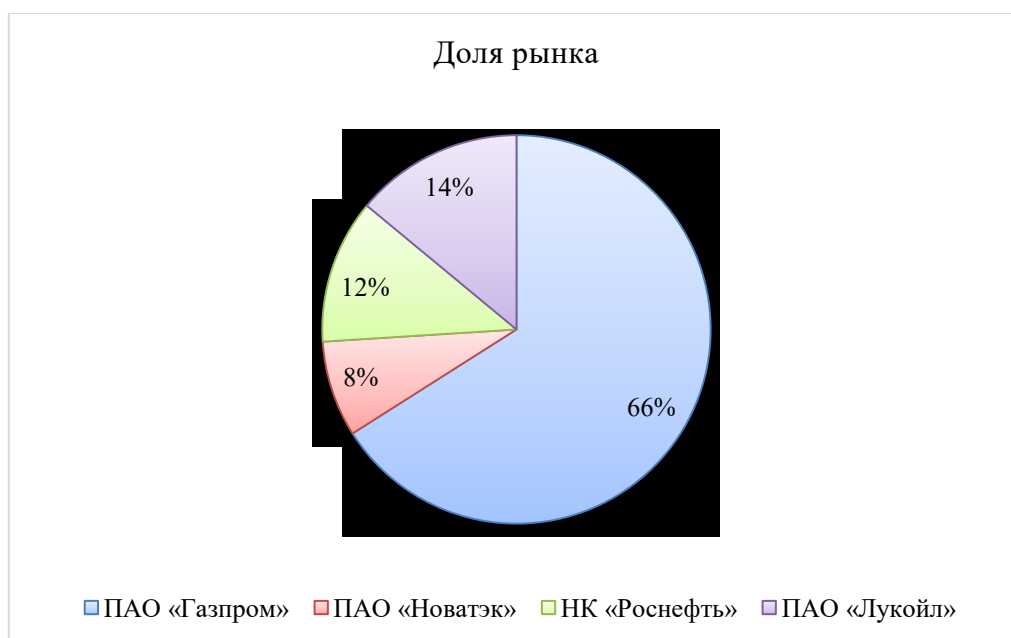


Рис. 7 – Доля рынка

По анализу конкурентоспособности по видим, что Газпром имеет самые высокие показатели и заслуженно является лидером в России.

Конкурентными преимуществами Газпрома выступают: качество и доля на отечественном рынке. Остальные факторы являются средними для всех компаний.

Скорее всего, Новатэк и Газпром будут координировать действия на внешних рынках. Ведь даже сейчас обе компании сообща снабжают

газом регионы России. Обеспечивают бесперебойные поставки. Возникнет интересная схема взаимовыручки. Если у Газпрома возникнут какие-то проблемы с трубопроводами, то он может сжижать свой газ на заводах Новатэка и продавать танкерами. И наоборот. При необходимости Новатэк сможет перенаправить свой газ в трубы Газпрома и продавать на внешнем рынке. Возможны различные комбинации взаимодействия между компаниями. Они обе заинтересованы, чтобы рынок был стабильным, предсказуемым. Поэтому конкуренция будет газа ВНО Джентельменской. Даже не столько конкуренция, сколько сотрудничество.

Газпрому следует конкурировать именно с международными компаниями. Для этого компании можно посоветовать использовать новые технологии по добыче природного газа. Это, во-первых, улучшит показатели рентабельности и повысит прибыль, а, во-вторых, применение новых технологий, особенно энергосберегающих, будет способствовать сохранению окружающей среды. Также компания должна изучать существующий рынок и стремиться занять новый сегмент рынка или открывать новые направления по экспорту, а также изменить стоимость добычи природного газа с целью понижения себестоимости. Все эти изменения позволят компании свободно конкурировать с мировыми транснациональными компаниями.

9. Анализ внешней среды предприятия на основе PESTE-анализа.

Политические:

1. Текущее законодательство на рынке
2. Будущие изменения в законодательстве
3. Регулирующие органы и нормы
4. Правительственная политика, изменения
5. Государственное регулирование конкуренции

Экономические:

6. Экономическая ситуация и тенденции
7. Рынок и торговый цикл
8. Уровень инфляции
9. Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырьё, коммуникации)
10. Общие проблемы налогообложения

Социальные:

11. Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы

12. Мнения и отношения потребителей

13. Демография

14. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии

15. Ориентация на качество

Технологические:

16. Развитие конкурентных технологий

17. Финансирование исследований

18. Производственная ёмкость

19. Изменение и адаптация новых технологий

20. Ассортимент производимой продукции

Экологические:

21. Законодательство, затрагивающее экологические факторы

22. Затраты на устранение вредного влияния на экологию

23. Разработка технологий с учетом экологических факторов

24. Ужесточение контроля за деятельностью производственных структур и штрафные санкции

25. Влияние экологии на производственную сферу

Табл. 9 - Ранжирование факторов внешней среды

Факторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Σ	Р а н г
1		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	1
2	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	23
3	0	1		0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	18	5
4	0	1	1		1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	3
5	0	1	0	0		0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	14	11
6	1	1	1	0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	2
7	0	1	1	1	1	0		0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	12	13
8	0	1	0	0	1	0	1		0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	13	12
9	0	1	1	0	0	0	1	1		1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	17	7

10	0	1	0	1	0	0	0	0	0		1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	7	20	
11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	24	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5	21	
13	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	25	
14	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	9	16
15	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	17	8
16	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	1	1	0	0	1	1	1	16	9
17	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0		1	0	1	0	0	1	1	1	9	17
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	5	22
19	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1		1	0	0	0	0	0	10	14
20	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	8	18
21	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	1	1	18	6
22	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	1	1	9	4
23	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0		1	1	14	10
24	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0		1	10	15
25	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0		8	19

Из приведенной таблицы выпишем 10 самых важных факторов и запишем их в табл. 10.

Табл. 10- 10 главных факторов PESTE – анализа ПАО «Газпром»

Политические: 1. Текущее законодательство на рынке 3. Регулирующие органы и нормы 4. Правительственная политика, изменения	Экономические: 6. Экономическая ситуация и тенденции 9. Основные внешние издержки (энергосистемы, транспорт, сырьё, коммуникации)
Социальные: 15. Ориентация на качество	Технологические: 16. Развитие конкурентных технологий
Экологические: 21. Законодательство, затрагивающее экологические факторы 22. Затраты на устранение вредного влияния на экологию 23. Разработка технологий с учетом экологических факторов	

Из таблицы 10 видно, что большее влияние оказывают политические и экологические факторы – их по 3.

Это объясняется спецификой деятельности предприятия. В связи с множеством факторов внешней и внутренней экономической нестабильности государства, компания у которой 50,23% акций принадлежит именно ему, наиболее подвержена влиянию, связанному с политикой.

Компания тратит много средств на ООС, поскольку в полной мере осознаёт всю свою ответственность за экологические проблемы, которые возникают из-за деятельности предприятия. Например, из-за диверсии на «Северных потоках» в сентябре 2022 года произошла огромная утечка природного газа, что в последствии приведет к значительным экологическим рискам, поскольку по оценке экспертов вытекший метан в Балтийское море дал парниковый эффект в размере 14 миллионов тонн углекислого газа в атмосферу. Поэтому наблюдается большое влияние экологических факторов.

В меньшей степени задействованы экологические факторы – их 2, а также социальные и технологические – по 1.

Основным фактором, определяющим влияние внешней среды согласно проведенному анализу, является текущее законодательство на рынке и экономическая ситуация, оно так или иначе влияет практически на все остальные факторы внешней среды.

Оценка конкурентоспособности предприятия

Табл. 11 – Балльная оценка единичных показателей

Показатели	ПАО «Газ-пром»	ПАО «Нова-ватэк»	НК «Рос-нефть»	ПАО «Лукойл»
Качество управления	9,5	8,1	9,0	9,3
Качество товаров и услуг	9,7	8,0	8,9	9,5
Финансовое состояние	8,7	8,0	8,5	9,0
Использование ресурсов	9,5	8,9	9,1	9,5
Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом	9,0	8,9	8,6	9,0
Долгосрочные капиталовложения	8,7	7,6	8,0	8,7
Способность к инновациям	9,9	8,8	8,5	9,5
Ответственность перед обществом и природой	9,9	8,9	8,4	9,5
Итого	75	67,2	69	74
Средний балл	9,38	8,40	8,63	9,25

Как видно из таблицы, наиболее высокий уровень конкурентоспособности – у ПАО «Газпром», а наименьший – у ПАО «Новатэк».

Для более точного анализа конкурентоспособности предприятий необходимо учесть разное влияние на нее (различную значимость) каждого из рассматриваемых показателей.

Три указанные аптеки были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, а сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1.

Полученные результаты приведены в табл. 12.

Табл. 12 – Оценка показателей конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов (α_i – весомость каждого качества конкурентоспособности предприятия; β_i – оценка показателей конкурентоспособности предприятия экспертом по пяти балльной системе).

Показатели	α_i	ПАО «Газпром»		ПАО «Новатэк»		НК «Роснефть»		ПАО «Лукойл»	
		β_{i1}	$\alpha_i * \beta_{i1}$	β_{i2}	$\alpha_i * \beta_{i2}$	β_{i3}	$\alpha_i * \beta_{i3}$	β_{i4}	$\alpha_i * \beta_{i4}$
Качество управления	0,17	5	0,85	3	0,51	4	0,68	4	0,68
Качество товаров и услуг	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Финансовое состояние	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	5	0,7
Использование ресурсов	0,08	5	0,4	4	0,32	4	0,32	5	0,4
Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Долгосрочные капиталовложения	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28

Способность к инновациям	0,17	5	0,85	4	0,68	4	0,68	5	0,85
Ответственность перед обществом и природой	0,12	5	0,6	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Средний балл	1	-	4,69	-	3,62	-	3,76	-	4,54

На основе таблицы 12 можно построить профили конкурентов.

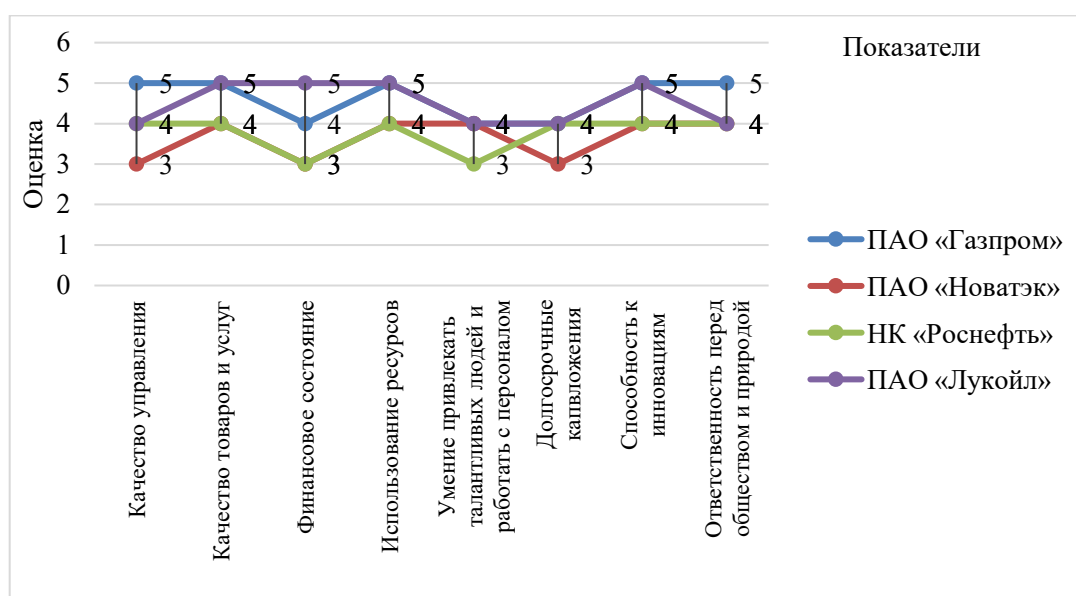


Рис. 12 – Профили конкурентов

Места по средним баллам распределилась следующим образом:

1. ПАО «Газпром»
2. ПАО «Лукойл»
3. НК «Роснефть»
4. ПАО «Новатэк»

ПАО «Газпром» имеет больше конкурентах преимуществ по следующим показателям:

- Качество управления
- Качество товаров и услуг
- Использование ресурсов
- Способность к инновациям

- Ответственность перед обществом и природой

Единственный критерий, по которому Газпром проигрывает Лукойлу – это финансовое состояние. Так как в 2022 году Лукойл показал более высокий финансовый результат.

Построим радиационные диаграммы конкурентоспособности рассматриваемых аптек по значениям конкурентоспособности каждого показателя.

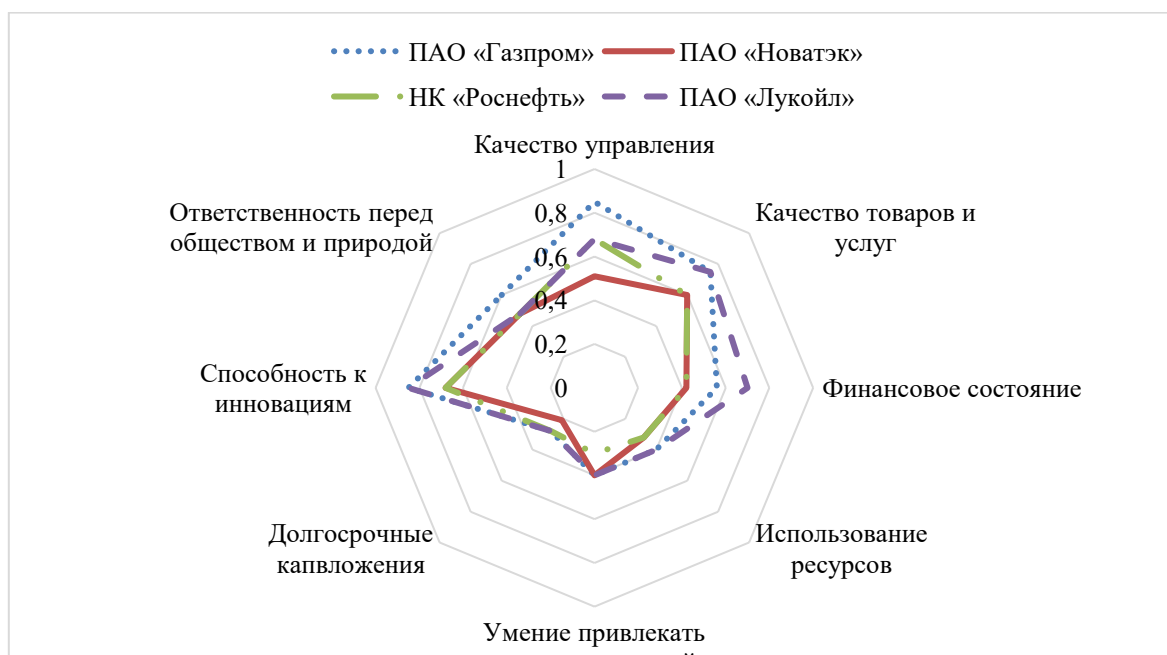


Рис.- Радиационные диаграммы конкурентов

Из диаграммы видно, что конкурирующие предприятия имеют каждое свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Таким образом, ПАО «Газпром» и ПАО «Лукойл» имеют более предпочтительные шансы на рынке. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между указанными предприятиями (средний балл Газпрома – 4,69 и Лукойла – 4,54).

Анализ профилей конкурентов и радиационных диаграмм конкурентов дает возможность не только объективно оценить потенциал своего предприятия для конкурентной борьбы, но и принять конкретные решения для победы над конкурентами, связанные с использованием своих сильных сторон и устранением отставания по показателям, по которым наше предприятие уступает конкурентам.

Оценка конкурентоспособности персонала

Табл. 13 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

*Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала, α_i	Результаты оценки качеств рабочего 1 экспертами, β_{ij}		$\alpha_i * \beta_{ij}$
		эксперт 1	эксперт 2	
1) конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	5	4	1,8
2) наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	5	4	1,8
3) деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	5	5	3
4) интеллигентность, культура	0,05	4	4	0,4
5) коммуникабельность	0,05	4	3	0,35
6) организованность	0,05	5	5	0,5
7) возраст, здоровье	0,15	5	4	1,35
Итого	1,00	-	-	9,2

*Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала, α_i	Результаты оценки качеств рабочего 1 экспертами, β_{ij}		$\alpha_i * \beta_{ij}$
		эксперт 1	эксперт 2	
1) конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	5	4	1,8

2) наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	5	4	1,8
3) деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	5	5	3
4) интеллигентность, культура	0,05	4	4	0,4
5) коммуникабельность	0,05	4	3	0,35
6) организованность	0,05	4	5	0,5
7) возраст, здоровье	0,15	5	4	1,35
Итого	1,00	-	-	9,15

*Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала, α_i	Результаты оценки качеств рабочего 1 экспертами, β_{ij}		$\alpha_i * \beta_{ij}$
		эксперт 1	эксперт 2	
1) конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	5	5	1,8
2) наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	5	5	1,8
3) деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	5	5	3
4) интеллигентность, культура	0,05	4	4	0,4
5) коммуникабельность	0,05	4	5	0,35
6) организованность	0,05	5	5	0,5
7) возраст, здоровье	0,15	5	4	1,35
Итого	1,00	-	-	9,7

В данном случае оценивается конкурентоспособность персонала ПАО «Газпром», который непосредственно занимается разработкой, добычей и обработкой природного газа и нефти, то есть производственный персонал.

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

- 1 балл – качество отсутствует;
- 2 балла – качество проявляется очень редко;
- 3 балла – качество проявляется не сильно и не слабо;
- 4 балла – качество проявляется слабо;
- 5 баллов – качество проявляется систематически, устойчиво,

наглядно.

$$K_{п1} = 9,2 / (5 \cdot 2) = 0,92.$$

$$K_{п2} = 9,15 / (5 \cdot 2) = 0,91.$$

$$K_{п3} = 9,7 / (5 \cdot 2) = 0,97.$$

Таким образом, производственный персонал ПАО «Газпром» имеет высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать уровень своей культуры и коммуникабельности.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО МЕТОДУ ОСАІ
И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ»

1. Цель и задачи игры. Основная цель игры состоит в формировании у менеджеров и студентов способности самостоятельного решения задач по созданию новой организационной культуры по методу ОСАІ на основе оценки конкурирующих ценностей фирмы и выбору стратегии ее развития. Задачи игры: 1) изучение и закрепление методов анализа существующей организационной культуры фирмы; 2) приобретение и усвоение инновационных методов и приемов формирования новой организационной культуры фирмы; 3) закрепление знаний и навыков выбора стратегии развития фирмы с использованием приемов SWOT-анализа.

2. Исходные данные и методика проведения деловой игры. 1. На занятии, предшествующем деловой игре, участникам: а) объясняются цель, задачи, основные понятия и порядок проведения игры, рекомендуемая литература, необходимая для подготовки к игре; б) выдаются исходные данные: инструменты оценки организационной культуры (набор вопросов, состоящий из шести основных измерений культуры) (табл. 6.1) и методика проведения игры. Оценка предполагает анализ организационной культуры трех фирм, принадлежащих одной отрасли. Данные, необходимые для анализа организационной культуры фирм, каждая рабочая группа собирает самостоятельно из различных источников информации: социально-экономических журналов (например, «Эксперт», «Топ-Manager» и др.), Интернета и т.д. 2. Социальная группа участников-экспертов разбивается на рабочие группы (команды) по 3-4 человека, каждая из которых представляет собой творческий коллектив по реализации поставленной задачи в игре. 3. Методы и приемы выполнения игры: метод экспертной оценки, статистический прием расчета средней арифметической, инструмент оценки конкурирующих ценностей организационной культуры; SWOT-анализ. 4. Методика проведения деловой игры представляет собой поэтапный процесс диагностики существующей организационной культуры

фирмы, построения профиля новой организационной культуры и формирования стратегии развития фирмы. Методика состоит из следующих этапов.

1. Диагностика культуры организации с использованием инструмента оценки конкурирующих ценностей фирмы. Эта оценка позволяет получить картину того, каким образом работает организация, какими ценностями она характеризуется. Данный этап анализа включает два шага оценки: по шкале «ТЕПЕРЬ» представляется рейтинговая оценка культуры организации в настоящее время, и по шкале «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» дается рейтинговая оценка организационной культуры через 3–5 лет. Такой анализ проводится по каждой фирме отрасли. Результаты исследования заносятся в таблицу 6.1. Анализ проводится по методу балльной оценки. Сумма баллов по каждой группе показателей (всего 6 групп показателей) составляет 100. Участники каждой команды являются экспертами. Оценка по альтернативным показателям А, В, С и D проводится всеми членами команды коллегиально.

2. Расчет средних и суммарных показателей по альтернативам А, В, С и D. На этом этапе, используя статистический прием определения средней простой арифметической, определяются средние по формулам: $A' = \sum A_i / 6$, $B' = \sum B_i / 6$, $C' = \sum C_i / 6$ и $D' = \sum D_i / 6$. Результаты заносятся в таблицу 6.2 в колонки «ТЕПЕРЬ» и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» по каждой фирме отдельно. Итоговая цифра составляет 100%. Далее определяется рейтинговая оценка культуры организации как суммарная и средняя оценка каждой альтернативы А, В, С и D по всем шести группам измерений. Результаты заносятся в таблицу 6.3. Эти показатели используются при построении профиля организационной культуры.

3. Построение профиля организационной культуры с использованием рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Этот этап включает в себя следующие шаги: 3.1. Разработка конструкции конкурирующих ценностей. Для этого строится координатная плоскость, на которой в результате пересечения осей X и Y образуются четыре квадранта А, В, С и D. Квадранту А соответствует тип организационной культуры «Клан», квадранту В – «Адхократия», квадранту С – «Рынок», квадранту D – «Бюрократия» (иерархическая культура). Ось X характеризуют ценности: «Внутренний фокус и интеграция» – «Внешний фокус и дифференциация». Ось Y – ценности: «Гибкость и

дискретность» – «Стабильность и контроль». Рамочная конструкция конкурирующих ценностей показана нарис. 6.1. 3.2. Построение профиля организационной культуры. Строится культура сначала по альтернативам «ТЕПЕРЬ», потом – «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО». Каждому квадранту соответствует своя средняя оценка – соответственно А', В', С' и D'. Оценки отмечаются на диагоналях соответствующих квадрантов, полученные точки соединяются. 3.3. Сравнительный анализ двух многоугольников проводится по двум альтернативным оценкам «ТЕПЕРЬ» (сплошной линией) и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» (пунктирной линией). Далее определяются расхождения между фактом и желаемым, делаются соответствующие выводы. Профиль организационной культуры строится для каждой фирмы отдельно. На каждомрис. должно быть два профиля.

4. Формирование стратегии развития фирмы на основе проведения SWOT-анализа системы управления фирмы. Этот этап предполагает: а) анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз; б) определение основных целей и в) разработку стратегических мероприятий (набор управленческих решений и действий), направленных на устранение слабых сторон и усиление сильных. Результаты заносятся в таблицу 6.4.

5. Подведение итогов. Каждая рабочая группа отчитывается о проделанной работе перед аудиторией. Участники остальных команд задают вопросы. Комплексная оценка результатов работы каждой команды проводится по 10-балльной шкале оценивания. Она включает: а) оценку качества содержания работы, обоснованность, логичность представления результатов, правильность оформления работы; б) оценку правильных ответов на заданные вопросы. Результаты работы команды оцениваются следующим образом: 9-10 баллов – «отлично»; 6-8 баллов – «хорошо», 3-5 баллов – «удовлетворительно», менее 3 баллов – «неудовлетворительно».

Табл. 6.1 - Средство оценки организационной культуры – текущее и предпочтительное состояния

1. Особенности ориентированности организации		Те- перь			Предпочтительно		
		1	2	3	1	2	3
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего						
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск						
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели						
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются формальными процедурами						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Те- перь			Предпочтительно		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь						
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску						
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты						
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
3. Управление наемными работниками		Те- перь			Предпочтительно		
A	Стиль менеджмента в организации – поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений						
B	Стиль менеджмента в организации – поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности						

C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений						
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне						
4. Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах						
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. общепринятые темы – агрессивность и победа						
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
5. Стратегические цели		Теперь			Предпочтительно		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие						
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей						
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке						
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100

6. Критерии успеха		Те- перь			Предпочтительно		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях						
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор						
C	Организация определяет успех на базе обладания на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке						
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100

Табл. 6.2 Расчет оценки по методу OSAI

Альтернативы	Теперь			Предпочтительно		
	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 1	Фирма 1	Фирма 3
A						
B						
C						
D						
Всего:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Табл. 6.3 Представление рейтинговых оценок культуры организации

Баллы оценки	Теперь			Предпочтительно		
	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 1	Ф 2	Ф 3
1	2	3	4	5	6	7
1A						
2A						
3A						
4A						
5A						
6A						
Сумма (всего баллов ответов A)						

Средняя (сумма, деленная на 6)						
1В						
2В						
3В						
4В						
5В						
6В						
Сумма (всего баллов ответов В)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1С						
2С						
3С						
4С						
5С						
6С						
Сумма (всего баллов ответов С)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1D						
2D						
3D						
4D						
5D						
6D						
Сумма (всего баллов ответов D)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						

Табл. 6.4 Стратегические мероприятия развития фирмы

Критерии	Цель 1	Цель 2	...	Цель n
----------	-----------	-----------	-----	-----------

Сильные стороны организационной культуры			...	
Слабые стороны организационной культуры			...	
Возможности организационной культуры			...	
Угрозы организационной культуры			...	
Стратегические мероприятия			...	

Стабильность и контроль

Клан – культура, при которой организация фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям		Адхократия – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям
Иерархия (бюрократия) – культура, при которой организация фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем		Рынок – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем

Рис. 6.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
(ВлГУ)**

Институт экономики и туризма
Кафедра «Экономика инноваций и финансы»

«Повышение инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»

Выполнил: ст. гр.

Проверил:

Владимир, 2025 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	300
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	302
1.1 Экономическая сущность инвестиционной активности предприятия.....	302
1.2 Методы оценки инвестиционной активности предприятия.....	304
1.3 Способы повышения инвестиционной активности предприятия.....	310
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	313
2.1 Анализ инвестиционной привлекательности ПАО «Ростелеком».....	313
2.2 Анализ инвестиционной активности ПАО «Ростелеком».....	317
2.3 Рекомендации по повышению инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»	320
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	322
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	324
ПРИЛОЖЕНИЕ	327

ВВЕДЕНИЕ

Инвестиционная активность является главным фактором экономического развития большинства предприятий. Большинство руководителей стремятся эффективно распределить денежные средства, чтобы инвестировать свободные финансы в развитие собственной компании. Чем выше инвестиционная активность и способность предприятия, тем привлекательнее оно будет для инвесторов. В связи с этим, предприятия стремятся повысить свою инвестиционную активность, чтобы привлечь как можно больше инвестиций и вложить их в расширение компании или модернизации основных средств.

Объектом исследования является одна из крупнейших телекоммуникационных компаний на рынке – ПАО «Ростелеком». Основная деятельность компании направлена на предоставление цифровых услуг, которая охватывает миллионы граждан, а также работает с государственными и частными лицами. Компания занимает лидирующие позиции на рынке предоставления высокоскоростного интернета и платного телевидения.

Целью курсовой работы является изучение теоретических основ в разрезе инвестиционной активности, а также пути её повышения и методы оценки, изучение финансовых показателей ПАО «Ростелеком» и оценка инвестиционной активности компании.

Для достижения поставленной цели необходимо поставить и решить следующие задачи:

- Изучение теоретических основ инвестиционной активности предприятия
- Анализирование методов оценки инвестиционной активности предприятия
- Изучение способов повышения инвестиционной активности предприятий
- Рассмотрение хозяйственной деятельности и инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»
- Разрабатывание рекомендаций по повышению инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»

В современной экономике уровень инвестиционной активности является ключевым показателем развития. Он также наиболее точно

характеризует потенциал социального развития, что обуславливает актуальность анализируемой темы. В связи с нестабильным положением рынка ценных бумаг на данный момент изучение инвестиционного потенциала и активности компаний является ключевым моментом в деятельности любого инвестора, а точная оценка данных показателей позволит грамотно и с допустимым риском вложить денежные средства.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономическая сущность инвестиционной активности предприятия

В современной экономической системе конкуренция на рынке является одной из основных угроз для большинства предприятий в любой отрасли. Каждый владелец бизнеса стремится завоевать как можно большую долю рынка и расширить своё производства, чтобы значительно повысить конкурентоспособность компании. Для осуществления любой стратегии по эффективному развитию, обеспечению значительного темпа роста или расширения в долгосрочной перспективе, предприятию необходимо сформировать чёткую инвестиционную политику, которая будет включать направления инвестиционной деятельности и уровень инвестиционной активности. Эти показатели являются одними из самых важных в сфере инвестиций на предприятии, так как именно они отражают приток или отток денежных средств, которые, в свою очередь, являются главным средством в повышении конкурентоспособности предприятия и его развитии.

Согласно законодательству Российской Федерации, под инвестициями принято понимать денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие имущественную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли. Инвестиции являются одним из источников прироста капитала, а движущим мотивом осуществления инвестиционной деятельности является получение прибыли. Именно объём и динамика инвестиций являются основными характеристиками инвестиционной активности предприятия. Они позволяют сделать выводы о потенциале развития предприятия в будущем, а также характеризуют общие тенденции развития и ожидаемые результаты проводимой предприятием инвестиционной политики.

Единого определения инвестиционной активности нет, так как оно достаточно абстрактно и зависит от уровня экономической системы, на котором осуществляется инвестиционная деятельность. Так как в данной курсовой работе рассматривается инвестиционная активность предприятия, рассмотрим понятие инвестиционной активности

на микроуровне. Достаточно часто анализируемое понятие трактуется во взаимосвязи с такими понятиями, как инвестиционный процесс и инвестиционный проект. В первом случае инвестиционная активность рассматривается как процесс движения инвестиций под влиянием различных факторов, а также развитие научно-технического прогресса и воспроизводственного процесса, которые основываются не только на финансовых ресурсах, но и на трудовых или материальных. Они, в свою очередь, направлены на увеличение капитала, расширение и техническое перевооружение производства, а также его модернизацию, что обуславливает получение прибыли от размещения капитала. Во втором случае, под инвестиционной активностью принято понимать определенный комплекс работ по формированию инвестиционных проектов, взаимосвязь с потенциальными инвесторами или другими субъектами экономики. Результатом таких взаимосвязей является привлечение инвестиций посредством их эффективной реализации.

Некоторые экономисты определяют понятие «инвестиционная активность» как синоним понятия «инвестиционная деятельность», так как первое охватывает стиль и характер поведения субъектов на инвестиционном рынке и в расширенном инвестиционном процессе. Другие отмечают зависимость инвестиционной активности предприятия от форм и источников инвестиционной деятельности. В таком случае появляются требования к источникам финансирования, такие как: их экономический потенциал, доступность, экономическая эффективность использования, рискованность использования конкретного вида источника.

Также существует общий подход к определению инвестиционной активности предприятия, который основывается на взаимосвязи её динамики с развитием производственного потенциала системы, который характеризуется рентабельностью собственного капитала и масштаба реинвестирования прибыли. В таком случае инвестиционная активность будет определяться способностью предприятия реинвестировать собственную прибыль в том количестве, которое будет необходимо для осуществления расширенного производственного процесса. Но также необходимо учитывать наличие у предприятия собственных средств и долгосрочно привлеченных инвестиций с целью повышения его организационной устойчивости.

При сравнении всех предложенных трактовок понятия «инвестиционная активность» можно понять, что их отождествление данного понятия с совокупностью действий, которые обусловлены движением объёмов в основном реальных инвестиционных вложений.

На основе всех перечисленных определений можно сказать, что инвестиционная активность предприятия отражает помимо интенсивности инвестиционной деятельности ещё и её эффективность. Данные показатели измеряются совокупностью таких показателей как: объём инвестиций и темпы их привлечения, а также эффективность их использования для достижения целей предприятия. Также характерным совпадением приведённых трактовок является отождествление инвестиционной активности с совокупностью её действий, которые зависят от движения объёмов реальных инвестиционных вложений.

На взгляд автора понятие «инвестиционная активность» находится в прямой корреляционной зависимости с динамикой развития производственного потенциала предприятия. Данный показатель характеризуется рентабельностью собственного капитала и масштабами реинвестированной прибыли. Ключевыми словами в понятии «инвестиционная активность» являются «инвестиции» и «активность». Это сразу даёт понять, что данная деятельность предприятия связана активной деятельностью, направленной на инвестирование. Это комплексная характеристика инвестиций, которая связана с инвестиционным климатом и активностью ведения инвестиционной деятельности.

Таким образом, можно понять, что инвестиционная активность предприятия – это сложный, составной показатель инвестиционной деятельности предприятия, на который влияет много сторонних факторов, связанных с вложением денежных средств и денежными потоками на предприятии.

Методы оценки инвестиционной активности предприятия

Начало оценки инвестиционной активности любого предприятия или проекта состоит в определении алгоритма проведения оценки. В большинстве случаев он достаточно универсален. Изменяющимся звеном является только сам метод оценки. На рис. 1 представлен алгоритм анализа инвестиционной активности предприятия.

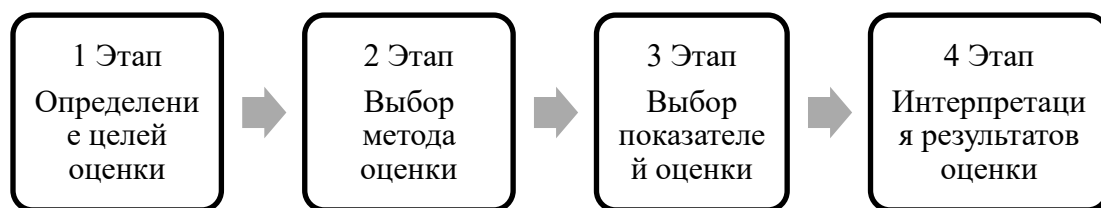


Рис. 1 – Алгоритм оценки инвестиционной активности предприятия

В экономической практике методы оценки инвестиционной активности предприятия принято разделять на четыре основные группы. Все они представлены на рис. 2. Также для каждого вида представлено краткое описание.

Стоит уточнить, что в настоящее время нет единой методики определения инвестиционной активности предприятия. Выбор конкретного метода оценки инвестиционной активности зависит от целей конкретного инвестора и уровня его риска, а также особенностей самого инвестиционного проекта и условий его реализации.



Рис. 2 – Методы оценки инвестиционной активности предприятия

Представленные методы оценки инвестиционной активности предприятия являются основными в экономической теории, однако не всегда используются на практике. Широкое распространение в действительности получили методы оценки, представленные на рис. 3.

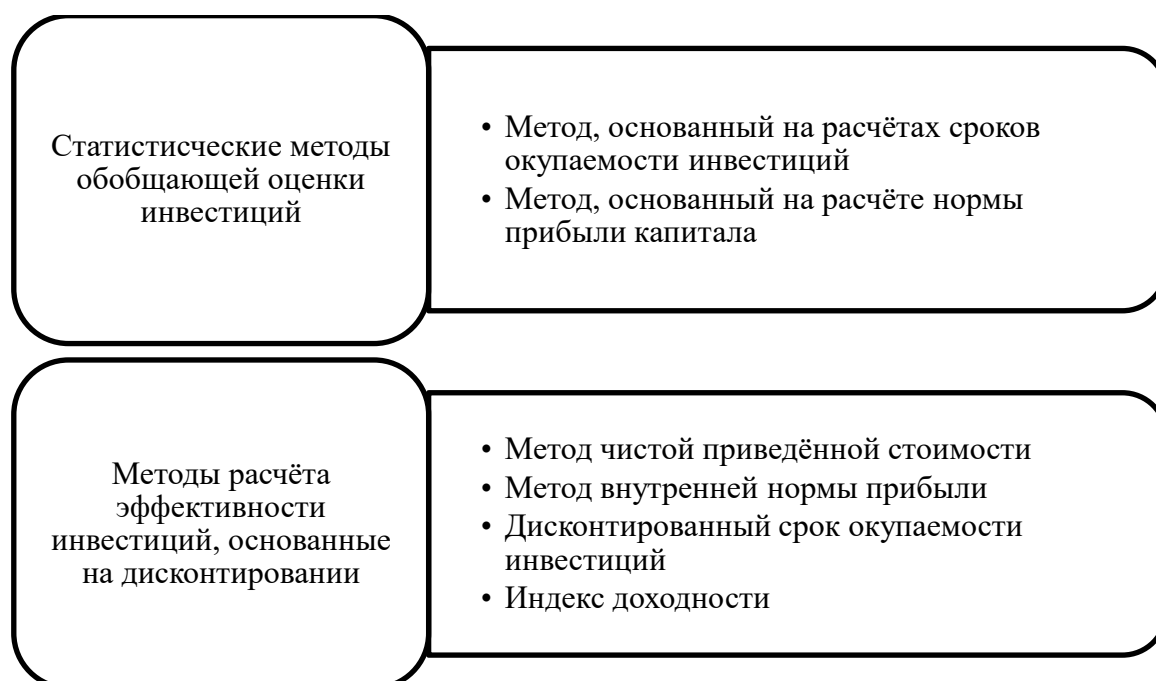


Рис. 3 – Распространённые на практике методы оценки инвестиционной активности предприятия

В дополнение к приведенному рисунку, следует сказать, что статистические методы относят к самым простым методам, которые используются для быстрой, не глубокой оценки инвестиционной эффективности проектов. К таким методам относят те, которые используются при краткосрочном характере инвестиционных проектов. Подсчёт результатов проекта осуществляется в конце периода, когда инвестиционные затраты происходят в начале. Применение таких методов желательно на начальной стадии экспертизы инвестиционного проекта. Методы имеют также некоторое количество недостатков. Например, метод окупаемости инвестиций не учитывает доходы, полученные предприятием после завершения срока окупаемости и другие возможные варианты, рассчитанные на более длительный срок окупаемости инвестиций и требующие большего количества финансовых вложений. В данном методе также не учитывается фактор времени, который влияет на стоимость денег.

Реализация большинства представленных методов осуществляется на основе показателей инвестиционной активности предприятия, которые были разработаны как отечественными, так и зарубежными авторами. На рис. 4 представлен общий перечень таких показателей.



Рис. 4 – Общие показатели оценки инвестиционной активности предприятия

Для более глубокого изучения темы курсовой работы, проведём анализ наиболее распространённых и известных показателей инвестиционной активности предприятия:

1. Коэффициент Тобина. Данный показатель характеризует инвестиционную привлекательность предприятия и отражает эффективность, с которой используются чистые активы при формировании рыночной стоимости предприятия. Коэффициент отражает инвестиционную привлекательность предприятия, но не даёт оценить интенсивность инвестиционной деятельности. Логическая связь данного показателя базируется на рыночной оценке акций предприятия. Показатель относят к структурно-индексному методу оценки инвестиционной активности предприятия. Расчёт происходит по формуле отношения рыночной капитализации предприятия к его чистым активам по их рыночной стоимости. Для расчёта коэффициента используется формула 1.

$$КТ = \frac{CV}{ЧА} \quad (1)$$

где $CV = \frac{ЧП}{К}$ – рыночная стоимость предприятия;

ЧА – стоимость чистых активов;

ЧП – чистая прибыль предприятия за отчётный период;

К – ставка капитализации;

2. Рейтинговая оценка инвестиционной привлекательности предприятия Х.А. Фасхиева. Данный показатель относят к ранговому методу оценки инвестиционной активности предприятия. Рассчитывать необходимо по формуле 2.

$$K_i = \frac{A_i T_i + A_{(i+1)} T_{(i+1)}}{T_i + T_{(i+1)}} \quad (2)$$

где A_i – балльная оценка i -й стадии жизненного цикла объекта инвестирования;

T_i – период времени, в течение которого объект исследования, по прогнозам экспертов, находится на соответствующем этапе жизненного цикла.

3. Комплекс финансовых показателей по методу анализа ключевых элементов оценки инвестиционной активности Д.Ю. Астанина. Показатели относятся к ранговому методу и носят комплексную

оценку активов предприятия. Комплекс данных показателей позволяет оценить интенсивность и эффективность инвестиционной деятельности компании, эмпирически оценить тип инвестиционной политики предприятия, другими словами, уровень инвестиционной активности.

4. Методика оценки инвестиционной активности предприятия посредством их группировки – оценка инвестиционной активности на основе финансовой информации о деятельности предприятия М.В. Чаревой. Данный метод также относится к ранговому методу. Сюда включены такие коэффициенты как: коэффициент реального инвестирования, коэффициент финансовых инвестиций, коэффициент интенсивности использования собственных средств финансирования, коэффициент интенсивности использования внешних источников финансирования, коэффициент реализации капитальных вложений, эффект инвестиционного рычага. Данная методика даёт однозначную интерпретация показателей и их значений. Также методика позволяет достоверно и экономически обоснованно определять уровень инвестиционной активности предприятия и влияние различных показателей на инвестиционный процесс.

5. Коэффициент реинвестирования Дамодарана. Показатель характеризует интенсивность инвестиционной деятельности. Относится к структурно-индексному методу оценки инвестиционной активности предприятия. Расчёт производится по формуле 3.

$$КТ_{ри} = \frac{КЗ - А + \Delta ОА}{ЕВІТ(1 - Нст)} \quad (3)$$

где $КТ_{ри}$ – коэффициент реинвестирования, характеризующий инвестиционную привлекательность предприятия

КЗ – капитальные затраты

А – амортизация

$\Delta ОА$ – изменение величины оборотного капитала

ЕВІТ – прибыль до налогообложения

Нст – налоговая ставка на прибыль

Главным недостатком данного показателя является применение для анализа только одного внутреннего источника финансирования развития предприятия (прибыль после налогообложения).

6. Показатель сбалансированного роста К. Уолша. Показатель характеризует обеспеченность инвестиций в оборотный капитал за счёт

чистой прибыли предприятия. Относится к структурно-индексному методу оценки. Рассчитать показатель можно по формуле 4.

$$E = \frac{R}{G \cdot T} \quad (4)$$

где E – численное значение показателя сбалансированного роста

R – доля чистой прибыли в выручке предприятия

G – темп роста выручки

T – доля оборотных активов в выручке

Данный показатель основывается на анализе только одного внутреннего источника развития (чистой прибыли) и не учитывает суммы амортизационных отчислений. Показатель Уолша анализирует только инвестиции, направленные на пополнение оборотного капитала.

В завершении, можно сказать, что существует большое количество методов оценки инвестиционной активности предприятия. Все они различны между собой и основываются на анализе разных показателей деятельности предприятия. В каждый метод входят определенные показатели, которые рассчитываются особым образом, согласно формулам.

Каждый инвестор вправе сам выбирать метод оценки инвестиционной активности, так как только он знает цель своего инвестирования, с связи с чем понимает, какие показатели ему важно проанализировать в большей степени и на какие обратить особое внимание.

Способы повышения инвестиционной активности предприятия

В Российской Федерации наблюдается достаточно низкая инвестиционная активность предприятий по сравнению с зарубежными аналогами. В связи с этим необходимо разрабатывать механизм по привлечению денежных средств в необходимую отрасль и активизировать инвестиционный процесс, что значительно увеличит рентабельность предприятия. Реализация данной стратегии невозможна без поддержки государства, поэтому для производства это первый способ повысить инвестиционную активность.

Для российского предприятия такой способ является достаточно эффективным, так как есть возможность достаточно выгодно использовать фискальные и налоговые инструменты стимулирования инвестиционной активности.

Со стороны государства также должны быть активные шаги для повышения инвестиционной активности предприятий. Ему необходимо более эффективно распределять денежные средства и направлять

их также на страхование частных инвесторов. Такой шаг поможет успокоить потенциальных инвесторов, так как произойдёт значительное снижение риска инвестирования и потери всех вложенных средств.

Рынок и механизм воздействия государственных структур, как регулятора инвестиционного процесса и причины экономического развития и придания устойчивости сдвигам в динамике и структуре инвестиций в основной капитал, решают задачу в части поддержки и роста инвестиционной активности. Финансирование подразумевает использование всевозможных механизмов регулирования налоговой, денежно-кредитной, таможенной и других систем деятельности государства. Вмешательство государства в процессы инвестирования денежных средств достаточно ограничены, однако оно необходимо и целесообразно для устранения негативных установок об инвестировании и ликвидации инвестиционной непривлекательности предприятий.

Существует ещё одна мера повышения уровня инвестиционной активности предприятия и это налоговое стимулирование. Понятие налоговое стимулирование инвестиций законодательно не закреплено, но многие исследователи понимают данный показатель как совокупность норм, установленных законодательством, которые направлены на повышение уровня заинтересованности экономических субъектов вести полезную для общества деятельность, поощряемую и поддерживаемую государством. Такой род деятельности откроет перспективу получения экономических благ, сочетаемых между собой, которые являются результатом изменения принципов налогообложения для максимизации экономического эффекта. Такая мера должна быть комплексной и обоснованной. Она также должна учитывать специфику деятельности предприятия.

Таким образом можно сказать, что основными инструментами повышения инвестиционной активности предприятия со стороны государства является:

- Создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности
- Формирование эффективного налогового и амортизационного механизма
- Защиту интересов инвесторов
- Развитие лизинга

- Проведение переоценок основных средств с учётом типов инфляции в экономике

Помимо государственных мер стимулирования инвестиционной активности предприятия, существуют внутренние меры. Одной из них является совершенствование амортизационной политики на предприятии. Амортизационная политика и дивидендная политика в совокупности формируют общую инвестиционную политику предприятия. К инструментам, которые направлены на поддержку инвестиций в области амортизационной политики относят:

- Возможность единоразового списания части начальной стоимости основных средств при вводе в эксплуатацию с помощью амортизационной премии.
- Применение нелинейного метода начисления амортизации, благодаря которому возможно значительно увеличить сумму начисленных амортизационных отчислений в первые годы использования объектов основных средств.

Таким образом можно сделать вывод, что эффективным способом повышения инвестиционной активности предприятия является комбинирование государственных мер поддержки и внутренних источников предприятия. Также взаимодействие федеральных и территориальных органов власти значительно увеличит эффективность всех мер, так как это позволяет снизить риски инвесторов и увеличить эффект от инвестиций.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Анализ инвестиционной привлекательности ПАО «Ростелеком»

Объектом исследования в данной главе будет являться Публичное акционерное общество «Ростелеком». Данная компания является одним из ведущих представителей телекоммуникационной сферы не только в нашей стране, но и в Европе. Ростелеком присутствует во всех сегментах рынка услуг связи и занимает лидирующие позиции на рынках цифрового телевидения, информационной безопасности и облачных услуг, оставляя конкурентов далеко позади.

Количество клиентов компании растёт с каждым годом. За последний год число пользователей услуг доступа в интернет с помощью оптических технологий превысило 12,6 млн. Группа компаний «Ростелеком» также входит в топ-3 мобильных операторов страны с более чем 48 млн абонентов после поглощения мобильного оператора Теле 2. В сотрудничестве с партнёрами, компания разрабатывает сервис онлайн-кинотеатра Wink.ru, который занимает 2 место среди крупнейших видеосервисов России по количеству активных подписчиков.

Основными драйверами роста ПАО «Ростелеком» можно считать:

- Государственная поддержка и национальная значимость проектов
- Развитие новых кластеров
- IPO дочерних компаний
- Реализация инициативы в области ESG

Для более детального определения привлекательности ПАО «Ростелеком» рассмотрим и проанализируем основные показатели его деятельности в период с 2019 года по 2023 год. Необходимые данные представлены в табл. 1. Полная бухгалтерская отчётность представлена в приложении.

Табл. 1 – Основные показатели деятельности ПАО «Ростелеком» в 2019-2023 г.г.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка, тыс. руб.	319 725 684	348 257 696	350 588 729	364 809 057	407 505 285
Операционные расходы, млн. руб.	303 569	477 924	506 382	230 839	588 458
Операционная прибыль, млн. руб.	33 852	68 965	73 707	69 216	119 343
Прибыль до налогообложения	18 521	34 007	40 816	45 309	62 011
Итоговый совокупный доход, млн. руб.	16 474	25 546	32 145	35 602	43 160
Чистая прибыль, тыс. руб.	(3 362 969)	(9 297 531)	17 630 466	8 002 597	13 276 028
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	51 632 768	51 076 575	62 983 750	83 668 437	96 805 585
Запасы, тыс. руб.	7 826 546	8 648 751	8 598 878	9 715 508	15 083 761
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	275 459 677	368 223 968	364 962 913	400 503 721	355 583 844
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	42 539 290	49 828 000	114 939 515	138 306 676	236 669 730
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	82 067 118	72 545 364	76 908 458	69 766 218	88 687 948

При анализе основных показателей деятельности ПАО «Ростелеком» можно сделать вывод, что компания ведёт успешную деятельность, так как все показатели показали значительный рост за 5 лет. Выручка с 2019 года увеличилась на 109%. Это произошло в связи с поглощением мобильного оператора Теле 2 и расширением основных видов деятельности. 2022 год стал трудным для большинства компаний в связи с политической обстановкой на мировой арене и многочисленными санкциями в отношении нашей страны. Не смотря на рост выручки в этом году операционная прибыль снизилась на 7%. Но итоговый совокупный доход всё же смог немного подрасти. В целом, можно сказать, что у ПАО «Ростелеком» есть значительный потенциал роста всех основных показателей деятельности. Просмотреть положительную динамику эффективности деятельности можно, если обратить внимание на рост чистой прибыли. В 2019 и 2020 годах компания получила убыток от продаж, но уже в 2021 году смогла получить прибыль

в 2 раза больше той, которая была в минусе. Такая динамика является свидетельством эффективной работы кризис-менеджеров, которые помогли компании выбраться из кризисной ситуации. Это говорит о потенциальном расширении видов предоставляемых услуг и увеличении привлекательности компании для инвесторов, так как рост доходов – это знак того, что дивиденды на акцию будут увеличиваться.

Дебиторская задолженность значительно увеличилась за анализируемый период (на 87%), что говорит о снижении платёжеспособности клиентов, а также о недостаточно эффективном управлении кредитными отношениями. Компании необходимо обратить внимание на данный показатель, так как дальнейшее его увеличение может привести к снижению ликвидности собственных активов и увеличению кассового разрыва.

Долгосрочные и краткосрочные обязательства также значительно выросли. В особенности краткосрочные – на 456%. Это говорит о значительном сокращении платёжеспособности компании и увеличении её долговой нагрузки. Однако в связи с параллельным увеличением операционных расходов, такое повышение обязательств свидетельствует о расширении операционной деятельности компании. На осуществление данного расширения необходимы дополнительные денежные средства, которые компания и привлекла с помощью краткосрочных займов. В период с 2019 по 2023 год стабильность экономики значительно пошатнулось, что также повлияло на деятельность компании и увеличении её обязательств.

В общем и целом, можно сделать вывод, что компания ведёт успешную деятельность и старается улучшить свои показатели за счёт расширения видов деятельности и повышения их эффективности.

К основным финансовым итогам 2023 года компании также можно отнести увеличение OIBDA на 13%, рост чистой прибыли на 20%. В 2023 году значительно увеличились капитальные вложения компании (на 26%), что говорит об увеличении инвестиций в долгосрочные активы, необходимые для поддержания и развития компании, а также о внедрении новых технологий в основную деятельность, открытии дочерних компаний или приобретении уже существующих.

Для анализа инвестиционной привлекательности ПАО «Ростелеком» проведём анализ по семифакторной модели. Необходимые показатели и расчёты представлены в табл. 2.

Табл. 2 – Анализ инвестиционной привлекательности ПАО «Ростелеком» по семифакторной модели.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Рентабельность продаж	17 630 466/350 588 729 = 0,05	8 002 597/364 809 057 = 0,022	13 276 028/407 505 285 = 0,033
Оборачиваемость оборотных активов	350 588 729/138 753 639 = 2,527	364 809 057 /144 694 425 = 2,522	407 505 285 /166 777 260 = 2,443
Коэффициент текущей ликвидности	138 753 639/114 939 515 = 1,207	144 694 425/138 306 676 = 1,046	166 777 260/236 669 730 = 0,705
Соотношение краткосрочных обязательств и дебиторской задолженности	114 939 515/62 983 750 = 2,301	138 306 676/83 668 437 = 1,653	236 669 730/96 805 585 = 2,445
Отношение дебиторской задолженности к кредиторской задолженности	62 983 750/76 908 458 = 0,819	83 668 437/69 766 218 = 1,199	96 805 585/88 687 948 = 1,092
Отношение кредиторской задолженности организации к сумме заемных средств	76 908 458/479 902 428 = 0,16	69 766 218/538 810 397 = 0,129	88 687 948/592 253 574 = 0,15
Отношение заемного капитала к совокупным активам предприятия	479 902 428/921 412 265 = 0,521	538 810 397/947 796 047 = 0,568	592 253 574/1 012 162 265 = 0,585
Семифакторная модель	0,024	0,087	0,013

После проведения расчётов инвестиционной привлекательности ПАО «Ростелеком» по семифакторной модели, можно сделать вывод, что на данный момент компания не привлекает инвесторов для вложения в неё денежных средств. В 2022 году наблюдается наивысшее значение рентабельности активов компании, что говорит о увеличении привлекательности. В 2023 году наблюдается наименьшее значение из анализируемых периодов. Это говорит о низкой эффективности использования имеющихся активов компании для получения прибыли. Также такое положение говорит о высокой закредитованности компании, что является главным сигналом для инвесторов, так как при таком положении дел инвестиции в долгосрочной перспективе неэффективны и их не заинтересуют.

Таким образом, можно сделать вывод, что на данный момент акции компании ПАО «Ростелеком» не входят в перечень самых востребованных ценных бумаг на рынке. Инвесторам следует с осторожностью приобретать акции компании и проводить глубокий технический анализ. Необходимо также учитывать ряд рисков, которые появляются при покупке ценных бумаг компаний с высокой задолженностью и не высокой ликвидностью активов.

2.2 Анализ инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»

Многие аналитики заинтересованы анализом инвестиционной деятельности ПАО «Ростелеком». В 2023 году все они рекомендовали к покупке акции данной компании, так как она показала достаточно уверенный прирост выручки и операционной прибыли. Такая динамика положительно сказывается на выплате дивидендов, которые компания выплатила в 2024 году с доходностью 7,58% на одну акцию.

Однако в 2024 году ситуация немного ухудшилась в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и ослаблением рубля по отношению к доллару. Согласно «Аналитическому обзору Ренессанс банка», на данный момент рекомендуется «держаться» акции данной компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Оценка была сделана на основе основных мультипликаторов в $P/E = 9,6x$ и $EV/EBITDA = 3,3x$ (вес по 25% каждый). Данная оценка даёт опреде-

литель целевую стоимость акции в размере 111,6 руб. с потенциалом роста -19,4% 12. Однако на данный момент стоимость одной акции ПАО «Ростелеком» составляет 51,2 руб., что значительно ниже даже стоимости в 2023 году. Падение Индекса Московской Биржи стало ключевым фактором значительного снижения всего рынка акций и Ростелекома это также коснулось.

Проанализируем инвестиционную активность ПАО «Ростелеком». Для этого рассмотрим отчёт о движении денежных средств, который представлен в приложении, а также таблицу 3, в которой представлены ключевые показатели из данного отчёта.

При анализе денежных потоков ПАО «Ростелеком» можно сделать вывод, что основным источником финансирования деятельности являются операционные денежные потоки. Однако, с 2021 года наблюдается достаточно резкое снижение данного показателя. Это может сказаться на дальнейшей деятельности компании, так как она уже давно на рынке и ей просто необходимо генерировать прибыль с помощью операционных денежных потоков. Важность поддержания данного показателя состоит в том, что наличие свободных денежных средств даёт возможность компании вкладывать деньги в инвестиционную деятельность, другими словами, вкладывать деньги в своё развитие или развитие других компаний (что также принесёт прибыль), что и отражает инвестиционную активность компании. Это позволяет направлять денежные средства не только на погашение капитальных затрат, но и на развитие самой компании.

Табл. 3 – Ключевые показатели отчёта о движении денежных средств ПАО «Ростелеком»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего, тыс. руб.	356 528 585	374 683 970	404 778 326
Платежи – всего, тыс. руб.	(307 174 575)	(347 896 494)	(391 096 229)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	49 354 010	26 787 476	13 682 097
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления – всего, тыс. руб.	59 549 070	45 784 798	74 874 382
Платежи – всего, тыс. руб.	(110 672 917)	(88 490 313)	(100 495 687)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	(51 123 847)	(42 705 515)	(25 621 305)

Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления – всего, тыс. руб.	69 483 189	102 153 583	131 419 351
Платежи – всего, тыс. руб.	(45 166 651)	(98 071 791)	(120 029 637)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	24 316 538	4 081 792	11 389 714
Сальдо денежных потоков за отчётный период	22 546 701	(11 836 247)	(549 494)

Денежный поток от операционной деятельности является одним из главных показателей анализируемого отчёта. Благодаря ему, можно понять, на сколько качественны денежные средства, которые получает организация, так как показатель зачастую сравнивают с показателями чистой прибыли. Для оценки качества операционного денежного потока был использован косвенный метод оценки, который показал, что компания поглощает денежные средства, так как показатели запасов, дебиторской и кредиторской задолженности увеличиваются с каждым годом, а это является ключевым моментом при определении качества денежного потока. Но, несмотря на это, операционный денежный поток выше показателей чистой прибыли, что свидетельствует о не плохом качестве прибыли организации, так как оно ежегодно снижается. В 2023 году разница между операционным денежным потоком и чистой прибылью совсем не большая, на что компании необходимо обратить особое внимание. Такое положение дел свидетельствует о ужесточении вариантов бухгалтерского учёта для увеличения прибыли, а также не достаточной генерации объёма денежных средств для развития компании.

Теперь рассмотрим денежный поток от инвестиционной деятельности. Его показатель за 3 анализируемых периода отрицательный. Это говорит о том, что компания больше тратит денежных средств на инвестиции, чем получает от вложения в них. Большая часть финансирования идёт на приобретение или модернизацию внеоборотных активов. С одной стороны, это является положительным моментом, так как компания инвестирует средства в своё развитие (приобретение или модернизация основных средств, расширение производственных мощностей). С другой, если денежные средства идут от самофинансирования, то всё хорошо, однако в случае ПАО «Ростелеком» это не так. Полученных финансовых результатов от операционной и финансовой деятельности компании недостаточно для инвестирования, в связи с этим

она прибегает к заёмным средствам, что и объясняет ежегодный рост краткосрочной и долгосрочной задолженностей. Такое положение дел также отражает инвестиционную активность компании, которая на данный момент находится на уровне выше среднего, однако финансируется не за счёт собственных средств.

Анализ финансового денежного потока показывает, что компания больше получает денежных средств, чем платит, что является положительным моментом. Ежегодно компания активно выпускает облигации, векселя и другие долговые ценные бумаги, но также и выплачивает дивиденды своим акционерам. Такой метод является альтернативным способом возвращения капитала владельцам компании.

В завершении анализа можно сделать вывод, что ПАО «Ростелеком» ведёт активную инвестиционную деятельность, направленную на развитие собственных внеоборотных активов, а также вложения в сторонние организации, которые также приносят прибыль. Однако компании следует обратить внимание на некоторые моменты в распределении своих денежных средств. Более конкретные рекомендации по повышению инвестиционной активности компании будут рассмотрены в следующем пункте.

2.3 Рекомендации по повышению инвестиционной активности ПАО «Ростелеком»

Повышение инвестиционной активности любой компании является важным аспектом её деятельности. Это способствует улучшению инфраструктуры, внедрению новых технологий в производственную деятельность, а также расширению бизнеса и укреплению конкурентных позиций.

Проведя анализ основных показателей деятельности ПАО «Ростелеком» и проанализировав его инвестиционную деятельность, можно дать следующие рекомендации по повышению инвестиционной активности компании:

1. Сокращение доли заёмных средств в основном капитале компании. На данный момент компания имеет высокую закредитованность, что мешает направлять ей свободные денежные средства на инвестиции и собственное развитие.

2. Оптимизация затрат и повышение эффективности. Компании необходимо пересмотреть свои затраты для повышения операционной эффективности. Также оптимизация затрат позволит освободить дополнительные денежные средства, которые можно будет также направить на инвестиции компании. Это также позволит оптимизировать цепочки поставок, то есть улучшить логистику и снизить издержки и избежать привлечения заёмных средств на новое оборудование и материалы. Автоматизация бизнес-процессов также будет результатом реализации данной рекомендации.

3. Привлечение стратегических инвесторов. Так как компания нуждается в дополнительных денежных средствах, то привлечение инвесторов будет отличным шагом для финансирования. Компания ежегодно выпускает облигации, поэтому дальнейшее продолжение эмиссии данных ценных бумаг. Также элементом, входящих в данную рекомендацию является осуществление приватизационных сделок – привлечение частных инвесторов через продажу акций компании. Создание совместных предприятий – один из путей партнёрства с другими компаниями. Совместная деятельность с крупными игроками рынка поможет реализовать масштабные проекты и принести прибыль.

4. Партнёрство с зарубежными операторами связи. Сотрудничество с зарубежными партнёрами дружественных стран поможет расширить клиентскую базу и повысить инвестиционный потенциал компании. Также это позволит увеличить масштаб операционной деятельности и увеличить денежные потоки от её осуществления, что также позволит направлять на инвестиции больше финансовых вложений и развивать компанию.

5. Инвестирование в инфраструктуру компании. Постепенное увеличение и укрепление инфраструктуры позволит улучшить качество предоставляемых услуг, что также привлечёт большее количество клиентов. Данная рекомендация базируется на таких пунктах как: увеличение покрытия скоростного интернета на территории РФ, создание новых и модернизация существующих телекоммуникационных узлов для повышения качества и надёжности сети, совершенствование хранилищ данных.

Представленные пункты носят рекомендательный характер, однако именно на них ПАО «Ростелеком» необходимо сфокусировать своё внимание для повышения своей инвестиционной активности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении курсовой работы можно сказать, что поставленная цель была достигнута за счёт решения всех ключевых задач работы. Анализ понятия «инвестиционная активность» даёт возможность трактовать его как активная деятельность предприятия, направленная на инвестирование, а также комплексная характеристика инвестиций, которая связана с инвестиционным климатом и активностью ведения инвестиционной деятельности. Инвестиционная активность зависит от множества факторов деятельности предприятия и коррелирует с динамикой развития производственного потенциала компании.

Был произведён анализ ключевых методик оценки инвестиционной активности. Многие из них достаточно популярны, а некоторые и не используются вовсе. Анализ также дал понять, что единой системы оценки инвестиционной активности предприятия нет и каждый экономист или инвестор использует ту, которая ему удобна. Также выбор методики оценки инвестиционной активности зависит от отрасли, в которой функционирует предприятие. Алгоритм оценки инвестиционной активности также достаточно прост и состоит из 4 этапов. Самым сложным является выбор метода оценки инвестиционной активности.

Меры повышения инвестиционной активности для каждого предприятия будут индивидуальны и зависеть от уровня инвестиционной привлекательности всей организации. Ключевую роль в этом играет государство, которое может в большей степени повлиять на увеличение инвестиционной привлекательности предприятия и инвестирования в целом. Ключевой внутренней мерой повышения инвестиционной активности является совершенствование амортизационной политики предприятия, что также значительно повлияет на улучшение показателя.

Проанализировав деятельность ПАО «Ростелеком», можно сделать вывод, что на данный момент компания не обладает высокой инвестиционной привлекательностью и активностью. Данный вывод был сделан на основе анализа по семифакторной модели и подробного разбора отчёта о движении денежных средств компании. На данный момент организация имеет высокий процент заёмных средств в основном

капитале, что не даёт ей вкладывать свободные денежные средства в своё развитие.

Основными рекомендациями, которые были разработаны для ПАО «Ростелеком» в целях повышения инвестиционной активности можно считать:

- Сокращение доли заёмных средств в основном капитале компании
- Оптимизация затрат и повышение эффективности
- Привлечение стратегических инвесторов
- Партнёрство с зарубежными операторами связи
- Инвестирование в инфраструктуру компании

Воплощение в жизнь данных рекомендаций позволит повысить инвестиционный потенциал компании, что повлечёт за собой повышение инвестиционной активности. Компания сможет вкладывать свободные денежные средства от операционной и финансовой деятельности в инвестиции и получать от этого дополнительную прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Чараева, М. В. Инвестиционная стратегия: учебное пособие / М.В. Чараева. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 256 с. ISBN 978-5-16-015648-4. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1044720> (дата обращения: 10.11.2024).

2. Никитюк Д.С. Факторы инвестиционной активности российских предприятий – Саратов: 2020. – 11 с. http://elibrary.sgu.ru/VKR/2020/38-03-01_016.pdf (дата обращения: 10.11.2024).

3. Капицкая О. В., Шаманина А. С. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ // Теория и практика современной науки. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-investitsionnoy-aktivnostyu-rossiyskogo-predpriyatiya> (дата обращения: 10.11.2024).

4. Инвестиции и инвестиционная деятельность: учебник / Л. И. Юзович, М. С. Марамыгин, Е. Г. Князева, М. И. Львова, Ю. В. Куваева, М. В. Чудиновских, С. А. Дегтярев; под общ. ред. Л. И. Юзович; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021 – 498 с. (дата обращения: 10.11.2024).

5. Плужников В. Г., Смагин В. Н., Шикина С. А. Анализ существующих методов оценки инвестиционной активности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2019. №2 (401). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-metodov-otsenki-investitsionnoy-aktivnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 20.11.2024).

6. Карпович, А. И. Оценка инвестиционной деятельности: учебное пособие / А. И. Карпович. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. - 72 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870045> (дата обращения: 25.11.2024).

7. Петрова Е.Е., Арапов С.В., Бикезина Т.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Е.Е. Петрова, С.В.Арапов, Т.В. Бикезина. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2021. – 220 с. URL: http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/rid_e7ecaddcd6d941839f0a33624d9dfbad.pdf (дата обращения: 30.11.2024).

8. Чараева М.В. Разработка и апробация методики оценки инвестиционной активности предприятия // Финансовые исследования. 2019. № 4 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-aprobatsiya-metodiki-otsenki-investitsionnoy-aktivnosti-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 30.11.2024).

9. Бирюков Е. В. Инструменты и методы повышения инвестиционной активности предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2019. №5-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-povysheniya-investitsionnoy-aktivnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 02.12.2024).

10. Инвестиции: учебник / [Л. И. Юзвович и др.]; под ред. Л. И. Юзвович; И585 М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — 2-е изд., испр. и доп. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 610 с. — (Учебник УрФУ). (дата обращения: 02.12.2024).

11. О компании «Ростелеком» [Электронный ресурс] — URL: <https://www.company.rt.ru/about/info/> (дата обращения: 05.12.2024).

12. Полный аналитический обзор компании: ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] — URL: <https://rencredit.ru/articles/invest-analitics/polnyy-analiticheskiy-obzor-kompanii-pao-rostelekom/> (дата обращения: 05.12.2024).

13. Обобщённая консолидированная финансовая отчётность ПАО «Ростелеком» за 2023 год [Электронный ресурс] — URL: https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/d71/8abpy735i6qmiiu905fi53qsog532iit/IFRS_12m2023_summary.pdf (дата обращения: 10.12.2024).

14. Бухгалтерская отчётность ПАО «Ростелеком» за 2021 год [Электронный ресурс] — URL: https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/298/PCBY_12m2021.pdf (дата обращения: 10.12.2024).

15. Бухгалтерская отчётность ПАО «Ростелеком» за 2023 год [Электронный ресурс] — URL: https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/c67/i59ve6oqrk84auhe tvorquuvz2loao29/RAS_12m2023.pdf (дата обращения: 11.12.2024).

16. Кобылецкий В. Р., Отчет о движении денежных средств и его анализ / В. Р. Кобылецкий // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Электронный ресурс] — Режим доступа:

<https://www.finalon.com/ru/finansovaya-informatsiya/362-otchet-o-dvizhenii-denezhnykh-sredstv#analiz> (дата обращения: 11.12.2024).

17. Инвестиции: учебник / М.И. Ермилова, Е.В. Алтухова, Н.В. Грызунова [и др.]. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 287 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125275> (дата обращения: 12.12.2024).

18. Аскинадзи, В. М. Инвестиции. Практический курс: учебное пособие для вузов / В. М. Аскинадзи, В. Ф. Максимова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/534919> (дата обращения: 12.12.2024)

19. Леонтьев, В. Е. Инвестиции: учебник и практикум для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 447 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/534473> (дата обращения: 12.12.2024).

20. Борисова, О. В. Инвестиции: учебник и практикум для вузов / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 482 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/542657> (дата обращения: 12.12.2024).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком»

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5.1.	Нематериальные активы	1110	57,501,048	56,986,452	49,784,532
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
5.2.	Основные средства	1150	497,101,022	475,939,057	469,820,154
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	372,069,888	366,120,735	373,898,610
	капитальные вложения	1152	67,242,440	56,632,284	48,760,869
5.3.	права пользования активами	1153	57,788,694	53,186,038	47,160,675
5.4.	Финансовые вложения	1170	249,781,460	239,876,474	236,273,298
	в том числе:				
	инвестиции		228,315,680	227,034,962	227,996,810
	инвестиции в дочерние общества	1171	225,212,081	223,931,363	224,878,851
	инвестиции в зависимые общества	1172	3,103,355	3,103,355	3,103,068
	инвестиции в другие организации	1173	244	244	14,891
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	21,465,780	12,841,512	8,276,488
5.14.	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
5.5.	Прочие внеоборотные активы	1190	41,001,475	30,299,639	26,780,642
	Итого по разделу I	1100	845,385,005	803,101,622	782,658,626

Форма 0710001 с.2

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5.6.	Запасы	1210	15,083,761	9,715,508	8,598,878
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	4,658,957	2,954,980	3,137,473
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	8,662,543	6,130,027	4,921,972
	прочие запасы и затраты	1214	1,097,203	15,076	96,979
	основные средства для продажи	1215	665,058	615,425	442,454
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5,005,352	5,131,530	5,180,030
	Дебиторская задолженность	1230	96,805,585	83,668,437	63,792,223
	в том числе:				
5.7.	покупатели и заказчики	1231	54,301,943	42,120,768	43,725,942
5.8.	авансы выданные	1232	11,078,888	10,443,386	3,205,739
5.8.	прочие дебиторы	1233	31,424,754	31,104,283	16,860,542
5.4.	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	9,354,238	5,160,720	7,864,032
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	40,256,620	40,746,108	52,831,440
	в том числе:				
	касса	1251	149	154	26,695
	расчетные счета	1252	4,898,289	7,245,604	6,325,895
	валютные счета	1253	1,073,033	330,731	60,150
	прочие денежные средства	1254	17,410,113	29,680,557	33,127,921
5.4.	денежные эквиваленты	1255	16,875,036	3,489,062	13,290,779
5.9.	Прочие оборотные активы	1260	271,704	272,122	487,036
	Итого по разделу II	1200	166,777,260	144,694,425	138,753,639
	БАЛАНС	1600	1,012,162,265	947,796,047	921,412,265

Пояснения	ПАССИВ	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
5.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8 731	8 731	8 731
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
5.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	202 668 897	202 412 897	202 412 897
	Резервный капитал	1360	1 310	1 310	1 310
5.12.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	80 696 251	86 342 151	94 169 388
	Итого по разделу III	1300	283 375 189	288 765 089	296 592 326
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.13.	Заемные средства	1410	211 124 305	264 386 520	258 679 255
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	45 198 504	133 765 316	157 649 572
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	165 925 801	130 621 204	101 029 683
5.14.	Отложенные налоговые обязательства	1420	36 663 610	37 918 718	39 759 389
5.18.	Оценочные обязательства	1430	2 575 978	-	-
5.15.	Прочие обязательства	1450	5 784 079	4 959 264	16 650 962
11.	Целевое финансирование	1460	37 922 328	37 936 390	30 897 235
5.17.	Доходы будущих периодов	1470	13 762 405	8 095 080	7 667 020
5.3.	Обязательства по аренде	1480	47 751 139	47 207 749	44 637 889
	Итого по разделу IV	1400	355 583 844	400 503 721	398 291 750
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.13.	Заемные средства	1510	236 669 730	138 306 676	114 939 515
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	180 184 051	64 220 647	38 808 446
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	56 485 679	74 086 029	76 131 069
	Кредиторская задолженность	1520	88 687 948	69 766 218	71 103 553
	в том числе:				
5.16.1	поставщики и подрядчики	1521	50 469 443	36 470 571	42 046 013
	авансы полученные	1522	25 998 760	27 859 457	19 005 753
	задолженность перед персоналом организации	1523	6 846	9 134	27 536
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	18 083	11 165	46 463
5.16.2	задолженность перед бюджетом	1525	265 784	1 390 440	6 278 350
5.16.3	прочие кредиторы	1526	11 929 032	4 025 451	3 699 438
5.17.	Доходы будущих периодов	1530	12 087 861	7 560 153	6 627 102
5.18.	Оценочные обязательства	1540	23 205 281	22 349 524	26 491 243
5.19.	Прочие обязательства	1550	-	10 460 576	-
11.	Целевое финансирование	1560	-	-	-
5.3.	Обязательства по аренде	1570	12 552 412	10 084 090	7 366 776
	Итого по разделу V	1500	373 203 232	258 527 237	226 528 189
	БАЛАНС	1700	1 012 162 265	947 796 047	921 412 265

Приложение 2 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «Ростелеком» за 2023 год

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2023 год	За 2022 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	407,505,285	364,809,057
	в том числе от продажи услуг связи	2111	375,563,911	333,456,112
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(402,211,456)	(355,784,789)
	в том числе услуг связи	2121	(380,239,483)	(331,380,359)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5,293,829	9,024,268
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5,293,829	9,024,268
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	32,505,842	18,503,640
6.3.1.	Проценты к получению	2320	8,836,236	6,673,614
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(48,056,632)	(38,439,392)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	44,295,448	31,501,232
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	12,856,349	11,561,255
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(32,481,408)	(21,902,212)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10,393,315	5,361,150
6.4.	Налог на прибыль	2410	(1,162,418)	(1,423,617)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(2,417,526)	(3,264,288)
	отложенный налог на прибыль	2412	1,255,108	1,840,671
6.4.	Прочее	2460	4,045,131	4,065,064
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13,276,028	8,002,597

Форма 0/10002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2023 год	За 2022 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	(501)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	13 276 028	8 002 096
6.5.	Справочно	2900	3,8012	2,2913
	Базовая прибыль (убыток) на акцию			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	3,8012	2,2913

Приложение 3 – Отчёт о движении денежных средств
ПАО «Ростелеком» за 2023 год

Наименование показателя	Код	За 2023 год	За 2022 год
1	2	3	4
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ТЕКУЩИХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4110	404,778,326	374,683,970
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	376,120,648	353,185,180
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	5,154,609	3,595,358
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
возмещение убытков от оказания универсальных услуг связи	4116	5,127,488	10,984,933
от возврата налога на прибыль организаций	4117	-	-
прочие поступления	4119	18,375,581	6,918,499
Платежи - всего	4120	(391,096,229)	(347,896,494)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(210,024,727)	(183,777,081)
в связи с оплатой труда работников	4122	(96,419,016)	(95,174,357)
процентов по долговым обязательствам	4123	(36,670,069)	(36,334,898)
налога на прибыль организаций	4124	(1,976,056)	(2,013,889)
на расчеты по прочим налогам	4125	(3,331,372)	(10,246,309)
на перечисления в резерв универсального обслуживания	4126	(1,697,531)	(2,756,598)
прочие платежи	4129	(40,977,458)	(17,593,362)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	13,682,097	26,787,476
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4210	74,874,382	45,784,798
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	17,682,262	7,984,819
от продажи акций (долей участия) в других организациях	4212	26,832	550,100
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	8,213,695	2,713,269
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	29,768,058	22,572,152
поступления от погашения инвестиционных паев	4216	-	-
прочие поступления	4219	19,183,535	11,964,458
Платежи - всего	4220	(100,495,687)	(88,490,313)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(72,640,646)	(75,503,158)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(3,603,645)	(856,085)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных	4223	(22,603,973)	(10,657,333)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(1,509,707)	(1,369,627)
прочие платежи	4229	(137,716)	(104,110)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(25,621,305)	(42,705,515)

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4310	131 419 351	102 153 583
получение кредитов и займов	4311	81 161 856	54 712 173
денежных вкладов собственников (участников)	4312	256 000	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	50 000 000	47 441 410
прочие поступления	4319	1 495	-
Платежи - всего	4320	(120 029 637)	(98 071 791)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	-	-
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(12 179 244)	(15 615 684)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(86 903 448)	(73 364 331)
на погашение обязательств по правам аренды	4324	(10 291 386)	(8 956 523)
на погашение обязательств по договорам долгосрочного факторинга	4325	(10 474 947)	-
прочие платежи	4329	(180 612)	(135 253)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	11 389 714	4 081 792
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(549 494)	(11 836 247)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	40 746 108	52 831 440
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	40 256 620	40 746 108
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	60 006	(249 085)

Приложение 4 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «Ростелеком» за 2021 год

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	350 588 729	348 257 696
	в том числе от продажи услуг связи	2111	323 392 064	319 858 561
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(340 329 380)	(332 077 459)
	в том числе услуг связи	2121	(325 760 077)	(319 051 031)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 259 349	16 180 237
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	10 259 349	16 180 237
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	14 824 310	6 386 044
6.3.1.	Проценты к получению	2320	3 215 915	4 132 909
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(21 621 007)	(19 815 591)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	35 054 518	26 582 979
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	10 110 091	12 965 453
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(21 309 333)	(39 875 821)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	20 423 752	(6 409 243)
6.4.	Налог на прибыль	2410	(5 884 214)	(5 812 484)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(4 217 264)	(3 743 003)
	отложенный налог на прибыль	2412	(1 666 950)	(2 069 481)
6.4.	Прочее	2460	3 090 928	2 924 196
	Чистая прибыль (убыток)	2400	17 630 466	(9 297 531)

Форма 07/10002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	107 807	83 440
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(741)	(1 804)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	17 737 532	(9 215 895)
6.5.	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	5,0480	(2,6621)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	5,0480	(2,6621)

**Приложение 5 – Отчёт о движении денежных средств
ПАО «Ростелеком» за 2021 год**

Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ТЕКУЩИХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4110	356 528 585	347 902 738
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	337 078 513	327 167 867
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	310 764	300 281
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
возмещение убытков от оказания универсальных услуг связи	4116	10 274 231	12 668 645
от возврата налога на прибыль организаций	4117	41 782	1 706 725
прочие поступления	4119	8 823 295	6 059 220
Платежи - всего	4120	(307 174 575)	(307 623 658)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(171 028 210)	(169 350 423)
в связи с оплатой труда работников	4122	(90 059 813)	(89 498 954)
процентов по долговым обязательствам	4123	(21 786 491)	(19 794 928)
налога на прибыль организаций	4124	(1 844 410)	(798 006)
на расчеты по прочим налогам	4125	(8 422 682)	(10 992 330)
на перечисления в резерв универсального обслуживания	4126	(2 511 697)	(2 546 737)
прочие платежи	4129	(11 521 272)	(14 642 280)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	49 354 010	40 279 080
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4210	59 549 070	59 288 102
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	10 390 412	6 488 709
от продажи акций (долей участия) в других организациях	4212	-	11 300
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	19 379 263	27 209 030
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	13 802 206	8 981 127
поступления от погашения инвестиционных пасов	4216	-	-
прочие поступления	4219	15 977 189	16 597 936
Платежи - всего	4220	(110 672 917)	(201 771 349)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(83 389 808)	(79 534 988)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-	(108 029 254)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(26 266 290)	(11 772 592)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(865 583)	(826 246)
прочие платежи	4229	(151 236)	(1 608 269)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(51 123 847)	(142 483 247)

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЙ			
Поступления - всего	4310	69 483 189	286 486 607
получение кредитов и займов	4311	54 386 510	170 492 446
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	66 000 414
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	14 998 124	49 993 747
прочие поступления	4319	98 555	-
Платежи - всего	4320	(45 166 651)	(174 719 869)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	-	-
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(17 362 970)	(17 457 867)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(27 672 821)	(157 200 848)
прочие платежи	4329	(130 860)	(61 154)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	24 316 538	111 766 738
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	22 546 701	9 562 571
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	30 273 265	21 067 465
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	52 831 440	30 273 265
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	11 474	(356 771)

Учебное электронное издание

БАРИНОВ Михаил Александрович
ВЛАСЕНКО Ксения Андреевна

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.