-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 61

Морозов А.Н.
Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

Сани – не «Мерседес»...

Основы формирования механизмов управления организационными изменениями

Окончание. Начало в № 4/2004

Стратегическим процессам изменений подвергается тот вид деятельности организации, главной целью которого является создание условий для долгосрочного функционирования предприятия на рынке. Он направлен на получение «устойчивого эффекта адаптационного синергизма», то есть взаимного усиления эффектов изменений, происходящих как в организации, так и в окружающей среде. При этом «стратегия развития» трансформируется в «развивающуюся» стратегию непрерывных улучшений.

Определяющим критерием эффективности механизма управления организационными изменениями предприятия должна стать минимизация расхождений между динамикой внешней среды и развитием предприятия. Это предотвращает возникновение проблемных ситуаций общесистемного характера и обеспечивает максимальную устойчивость развития предприятия. Модель развития предприятия, на которую ориентируются при разработке адаптационного механизма управления организационными изменениями, предполагает согласованность динамики развития внешней и внутренней среды, обеспечивающей максимальную устойчивость предприятия.

Основными компонентами механизма управления организационными изменениями являются:

- противоречия (проблемные ситуации), требующие изменений в организации;
- организационно-экономический потенциал как основа формирования изменений для разрешения противоречий;
- организационные изменения как результат целенаправленного поиска, выбора и реализации решений, направленных на преодоление (или предотвращение) противоречий.

Управление организационными изменениями включает в себя две основные задачи:

1 - собственно управление изменениями;

2 - управление организационным потенциалом предприятия.

модель развития предприятия предполагает согласованность динамики развития внешней и внутренней среды, обеспечивающей его максимальную устойчивость

Для управления организационными изменениями принципиально важным является деление противоречий (проблемных ситуаций) на локальные и системные. *Системные проблемные ситуации*, охватывающие организацию в целом, требуют значительно более глубокого вмешательства и более глубоких изменений.

Управление организационными изменениями должно носить системный характер, что означает формирование единого согласованного порядка изменений в организации. Данный подход реализуется в пространственно-временном аспекте. В пространстве - это изучение взаимодействий предприятия в его «средовом» и «сетевом» окружении. Одновременно необходимо изучать особенности развития и поведения предприятия во времени.

Организационный потенциал характеризуется экзогенными (внутриорганизационными) и эндогенными (внешнеорганизационными) составляющими. Внешние составляющие могут быть источниками изменений. В зависимости от состояния и динамики этих компонент, а также от характера проблемной ситуации могут формироваться различные механизмы управления. Возможны различные ситуации, определяющие механизм изменений в зависимости от сочетания признаков (табл. 1). Как видим, выделено 4 квадранта и 8 ситуаций.

Первый квадрант отражает наиболее благоприятные условия управления изменениями, так называемый «устойчивый режим». Его устойчивость обусловлена динамикой внутриорганизационного потенциала. Основой управления в данном случае является оптимизация состава организационных изменений по заданным критериям. При этом в ситуации 1.1. источниками изменений могут быть факторы как внешней, так и внутренней среды. В ситуации 1.2. предпочтение отдается внутренним возможностям (например, диверсификации товаров и услуг).

Во втором квадранте представлены более сложные ситуации, которым должно соответствовать адаптивное управление изменениями. В этих ситуациях основной задачей управления является переход из неустойчивого в устойчивое состояние в условиях ограниченных возможностей (снижения потенциала). Здесь очень важно формирование политик в отношении составляющих потенциала (интеллектуальной, технологической, финансовой и т.д.) и постепенного его наращивания.

В третьем квадранте отражена системная проблемная ситуация, требующая кардинальных решений (реструктуризации). При этом в

-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 63

Таблица 1

Классы механизмов управления организационными изменениями

Внутриорганизационный потенциал	Локальная проблемная ситуация		Системная проблемная ситуация	
	Потенциал внешней среды		Потенциал внешней среды	
	Рост	Снижение	Рост	Снижение
Рост	Управление изменениями в устойчивом режиме за счет внутренних и внешних возможностей **1.1**	Управление изменениями в устойчивом режиме за счет внутренних возможностей **1.2**.	Стратегии реструктуризации (интеграция, диверсификация рынков и т.д.) **3.1**	Стратегии реструктуризации (реинжиниринг, диверсификация деятельности) **3.2**
Снижение	Управление изменениями в неустойчивом режиме за счет внешних возможностей **2.1**.	Управление изменениями в неустойчивом режиме. Поиск возможностей перехода в устойчивый режим **2.2**	Антикризисное управление (слияние, поглощение) **4.1**	Антикризисное управление (банкротство) **4.2**

зависимости от динамики потенциала внешней и внутренней среды это могут быть разные механизмы – интеграция, диверсификация, реинжиниринг и другие.

Четвертый квадрант характеризует наиболее тяжелую ситуацию для организации. По сути дела, здесь механизм управления изменениями носит вынужденный и часто «внешний» характер. Эти механизмы направлены на ликвидацию сложившегося критического состояния организации.

управление организационными изменениями должно носить системный характер

Таким образом, основу механизмов и стратегии управления изменениями предприятия должны составлять ситуации, отраженные в первом и втором квадрантах. Эффективный механизм управления не должен допускать возникновения системных проблемных ситуаций, а, в принципе, стараться, чтобы диапазон изменений не выходил из первого квадранта. При этом механизм управления организационными изменениями в значительной мере зависит от этапов развития, или жизненного цикла организации.

pn

-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 64

«БИЗНЕС И ПРЕССА-2004»

Москва, **20 октября** 2004 года. Центральный дом предпринимателя **ПРЕСС-РЕЛИЗ от 28.04.04**

Форум **«Бизнес и пресса»** проводится в рамках конференции и выставки БИНФО 2004 и включает в себя: **конференцию** «Бизнес глазами прессы», **выставку** «Деловая пресса России», **конкурс** «Пресса о малом бизнесе».

Задачи **конференции со стороны изданий и журналистов**: определить состояние рынка деловых СМИ России в основном в контексте деятельности малых предприятий, выявить направления развития рынка деловых СМИ, предложить пути перехода изданий к финансовой самостоятельности при активной работе на рекламном рынке, используя перспективный предпринимательский ресурс.

Задачи **конференции со стороны бизнеса**: определить возможности прессы, в том числе региональной, по созданию эффективного информационного партнерства в целях повышения конкурентоспособности бизнеса; обсудить текущую ситуацию и тенденции на рынке деловых СМИ; предложить новые бизнес-модели по работе со СМИ; выявить возможности долгосрочного стратегического сотрудничества.

Конференцию «Бизнес глазами прессы» откроет пленарное заседание **«СМИ и развитие малого бизнеса»**, по окончании которого состоится церемония награждения победителей конкурса «Пресса о малом бизнесе». В качестве докладчиков приглашены: **Иоффе А.Д.**, президент РАРМП, **Засурский Я.Н.**, декан факультета журналистики МГУ, **Колесников А.Н.**, директор Центра «Предпринимательство и малый бизнес» ВШМБ АНХ при Правительстве РФ, ответственный секретарь форума «Бизнес и пресса», **Кудий Г.Н.**, начальник отдела развития и поддержки периодической печати Федерального агентства печати и средств массовых коммуникаций РФ, **Карабанова О.В.**, исполнительный директор Института развития прессы, **Милехин А.В.**, генеральный директор компании «РОМИР Мониторинг», **Борисов С.Р.**, президент ОПОРы, **Щербина Л.В.**, первый секретарь Союза журналистов Москвы, **Поденок А.Е.**, президент МАП, **Никулина О.В.**, президент СИРПП, **Чернышева Н.А.**, председатель Союза журналистов Подмосковья, **Батыршин Р.И.**, заместитель председателя ФГУП ВГТРК, **Вартанова Е.Л.**, зам. декана факультета журналистики МГУ.

После пленарного заседания работа конференции продолжится на профессиональных секциях для журналистов и представителей отраслевого бизнеса. На секциях будут рассмотрены вопросы деятельности деловых СМИ на отраслевых рынках и вручены специальные отраслевые премии.

СМИ и торговля • СМИ и рынок недвижимости и строительства • СМИ и финансы (конкурс «Финансовая Россия») • СМИ и маркетинг, реклама, PR • СМИ и промышленность • СМИ и новая экономика (рынки IT, телекоммуникаций и инноваций) • СМИ и рынок образования • СМИ и рынок медицинских услуг и спорта • Деловые СМИ и распространение печатной продукции.

Заявки на участие в секциях конференции принимаются по адресу bizpress@km.ru.

На конференцию приглашены более 500 участников из Москвы, Санкт-Петербурга и регионов. Среди них – представители прессы, бизнеса и бизнес-ассоциаций, информационных и мониторинговых агентств, распространители прессы, директора печатных изданий, руководители PR-отделов и рекламных агентств, исследователи.

Свободный вход на мероприятия форума будет открыт для представителей бизнеса, всех масс-медиа и студентов по предварительной регистрации. В рамках работы форума будет работать пресс-центр, и организована on-line трансляция. За дополнительной информацией обращайтесь по адресам bizpress@allmedia.ru, bizpress@km.ru и на сайты www.binfo.ru и www.esbc.ru. Тел. 8-926-524-07-60. Ответственный секретарь форума – Андрей Николаевич Колесников. Координатор форума – Никита Черкасов.

По результатам форума будет издан сборник докладов, конкурсных и аналитических материалов.

-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 65

