

УДК 33.053:338.1:338.242

© **Валентин Васильевич Катов**
кандидат экономических наук,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир
kwant55@mail.ru

Valentine V. Katov
PhD in Economics,
Vladimir branch of the RANEPa,
Vladimir

РОЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

The role of changes in the organizational environment in competitiveness management

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы управления конкурентоспособностью в современных условиях на основе системного подхода к управлению организационными изменениями. Современные внешние и внутренние факторы диктуют смену подходов по структуре управления, существующей стратегии, поляризации социально-экономических интересов. В основных секторах новой экономики добиться эффективности возможно лишь при активном использовании изменений, четко обозначенной стратегии, новаторского стиля управления. Управление изменениями на основе использования инструментов маркетинга по большей части определяет направление развития, снижает уровень рисков, позволяет на основе рыночных требований повышать конкурентоспособность продукта, организации.

Abstract. The article examines the issues of competitiveness management in modern conditions based on a systems approach to managing organizational changes. Modern external and internal factors dictate a change in approaches to the management structure, existing strategy, and polarization of socio-economic interests. In the main sectors of the new economy, efficiency can only be achieved through the active use of changes, a clearly defined strategy, and an innovative management style. Change management based on the use of marketing tools largely determines the direction of development, reduces the level of risks, and allows, based on market requirements, to increase the competitiveness of a product or organization

Ключевые слова: конкурентоспособность, организационная среда, управление изменениями, маркетинговые решения.

Keywords: competitiveness, organizational environment, change management, marketing solutions.

Известный основатель и классик теории менеджмента Питер Ф. Друкер утверждал, что «защищать вчерашний день, т.е. традиционное, намного более рискованно, чем создавать день завтрашний». Данное высказывание подтверждает мнение многих ученых, что проблема организации и управления изменениями в социально-экономических системах имеет особую значимость, актуальность, на фоне возросшей за последние десятилетия остроты конкурентных отношений на всех уровнях развития как государственных, так и социальных отношений.

Вначале определимся, что означает термин «управление изменениями». Ряд словарей дает достаточно внятное определение, а именно: «*изменить*» следует понимать как «..*придать чему-либо другое положение, задать другое направление или курс, совершить сдвиг от одной позиции к другой, модифицировать, трансформировать, заменить, перевести в другое качество...*». Термин «*управлять*» разъясняется как «..*умело контролировать, направлять, осуществлять организаторские, административные и контролирующие функции...*». Потребность в теоретических обоснованиях «управления изменениями» возникла на фоне ускорения диверсификации экономических реалий, масштабы происходящих изменений, трансформаций, которые невозможно оценить,

понять их смысл, используя традиционные научные подходы. Современная экономика требует современной методологии по глобализации международных экономических отношений, трансформации рыночных постулатов, возрастающей роли конкурентных преимуществ в современном мире. Современные внешние и внутренние факторы диктуют смену подходов по структуре управления, существующей стратегии, поляризации социально-экономических интересов. Как известно, более эффективные управленческие решения, инновационное поведение в существующей экономической среде, дают дополнительные баллы в конкурентном преимуществе. Начальным этапом в принятии решений по управлению изменениями, обычно является или уже наличие проблемы, или прогнозируемой возможности появления проблемы в потере эффективности управления и потери конкурентных преимуществ. При разработке концепции управления изменениями исследуется обширный круг вопросов, таких как изменение стратегических основ, подходов в производственных, маркетинговых процессах, структуры социально-экономической системы на государственном уровне, прогнозирование и предупреждение негативных, кризисных ситуаций, восприимчивости субъектов управления к нововведениям, изменениям и т.д. Управление изменениями имеет достаточно разнообразные формы осуществления на практике и ситуационное применение весьма обширно. Заблаговременно просчитанные изменения, принятые решения, зачастую опровергающие общепринятые управленческие и технико-экономические правила и нормативы, позволяют многим бизнес-структурам и организациям наиболее эффективно использовать созданные преимущества.

Изменения, как, в некоторой степени, постоянная составляющая любого бизнеса, позволяют реализовывать новые функциональные возможности. Создание новых возможностей при использовании новых технологий, бизнес-процессов расширяет поле рыночной деятельности, тем самым создает предпосылки роста доходности организаций в большинстве сфер деятельности.

Обращаясь к практической деятельности, отметим, что изменения имеют в основном две формы: плановую и стихийную. Плановые изменения есть не что иное, как продуманные действия, система действий по локализации возникшей конкретной проблемы, заранее принятые решения по прогнозируемым изменениям воздействия среды функционирования. Иными словами, плановые изменения есть проактивное, т.е. взвешенное решение на возникающие проблемы. Стихийные изменения связаны с реакцией на возникновение нежелательных, неспрогнозированных, случайных факторов, так называемые реактивные изменения. Здесь не прослеживается фактор системности, имеет место локальный характер. Стихийные изменения отражаются негативно как на конечных результатах, так и дополнительных издержках.

Существование социально-экономической системы базируется на двух основных постулатах: функционирование и развитие. Функционирование определяет сохранение функций как фактора целостности системы, сущностные характеристики, текущее состояние системы. Развитие же связано с изменениями, переходом в новое качество, вживание в новые условия среды и т.д.

При более масштабных изменениях, целевой смены философии деятельности, формирование нового устойчивого состояния основывается на управлении организационными изменениями. Управленческие решения по переходу определенной системы из одного устойчивого состояния в другое следует относить к понятию «управление организационными изменениями». Изменение ряда элементов управления системы, одного из элементов, смена поведенческой парадигмы, внедрение иных идейных начал в существующую систему предопределяют организационные изменения. Изменение существующих технологий, появление нового продукта деятельности, изменение организационной структуры, переход на более совершенный уровень корпоративной культуры и множество других управленческих действий являются примером организационных изменений.

Потребность в адаптивном управлении изменениями на уровне многих организаций, восприимчивость к переменам непосредственно определяют факторы роста компаний. Быстрота реакции на появление ситуаций, влияющих на действующие экономические реалии, способствует как успеху организации, так и сохранению и росту финансовых результатов.

Реализация принятых организационных решений, их подготовка, контроль исполнения предполагают взвешенный подход к управлению изменениями. Важным моментом в управлении организационными изменениями является основательная экспертиза принимаемых решений, прогнозирование поведения участников всех уровней управления, как организаций, так и персонала организации, оценка их восприимчивости к переменам. Методологический аспект управления изменениями в таких случаях имеет особое значение, опробование различного рода стратегий при разработке организационных изменений позволяет более эффективно проводить в жизнь принимаемые решения. В общих словах управление изменениями - это и процесс, и методология.

По нашему мнению, управление организационными изменениями, в плане результативности конечных целей, должно базироваться на следующем:

- при выборе конкретного варианта изменений следует учитывать рыночную конъюнктуру и действующую стратегическую основу организации;
- при выборе варианта изменений должен быть широкий спектр рассматриваемых проектов с целью получения наиболее эффективного решения возникших проблем. На стадии исследования большая часть вариантов изменений будет отклонена и за основу принимается наиболее приемлемая по всем заданным параметрам;
- проекты внедряемых изменений не должны организационно отрицательно влиять на текущую, оперативную деятельность;
- необходимо создать собственную систему контроля, позволяющую сравнивать уже достигнутые результаты с ожидаемыми, прогнозировать возможности использования рынка при новом проекте внедряемых изменений;
- следует предусмотреть различные варианты управления организационным сопротивлением, что неизбежно сопровождает большинство предлагаемых изменений, как на уровне организации, так и на уровне персонала.

В основных секторах новой экономики добиться эффективности возможно лишь при активном использовании изменений, четко обозначенной стратегии, новаторского стиля управления. В подобных случаях рождаются новые конкурентные преимущества, превосходящие изменения в бизнесе конкурентов, тонко реагирующие на изменения рынка и предпочтения потребителей. Основная задача управления изменениями, по нашему мнению, состоит в адекватной оценке происходящих процессов, системном исследовании новаторских идей, позволяющих выбрать линию поведения, нацеленную на единство влияния внешних и внутренних воздействий, формирования более высокого уровня эффективности конечных результатов организации.

Современный, так называемый насыщенный рынок формирует иные основы конкурентной борьбы, задачи в области конкурентоспособности участников рынка. Управление изменениями в современных экономических условиях приобретает особый смысл, становится стержневой стратегией любого бизнеса. Конкуренция требует от всех участников рыночной деятельности оперативного реагирования на появляющиеся изменения в сфере той или иной деятельности. В условиях жесткой, порой жестокой конкурентной борьбы эффективное управление организационными изменениями позволяет участнику рынка сохранять свою нишу в бизнес-процессах и получать запланированные финансовые результаты. Прогрессивные инновационные решения, скорость их практического воплощения в предлагаемый на рынке продукт компании является основой успешности бизнеса. Все более очевидно, что решающую роль в конкурентной борьбе приобретает борьба идей, а не борьба ресурсов. Динамика восприятия вновь появляющихся изменений рыночной конкуренции определяет уровень конкурентоспособности любой

компании. Способность конкурировать с субъектами одной ниши рынка, использовать существующие конкурентные преимущества компании отождествляется именно с понятием конкурентоспособность. Следует отметить, что понятие «конкурентоспособность» имеет, в некоторой степени, относительный характер, если взять за основу всего лишь различия между конкурирующими субъектами по степени насыщения рынка однотипными товарами, услугами. Так называемого единого механизма управления конкурентоспособностью не существует, специфика бизнеса, состояние деловой среды и многие иные параметры влияют на конкурентную ситуацию на определенный временной отрезок. Основными параметрами оценки конкурентоспособности организации, по нашему мнению, являются: получаемый эффект; качество предоставляемого продукта; рост объемов продукции на рынке.

Критериев определения конкурентоспособности по видам деятельности предлагается большое количество. И все же за основу следует брать результаты динамичного развития социально-экономической системы в целом, стабильный рост уровня и качества жизни населения в исследуемых процессах. Социальные изменения, отождествляющие с развитием, подтверждают правильность выбора в управлении изменениями и создают условия роста общественных благ.

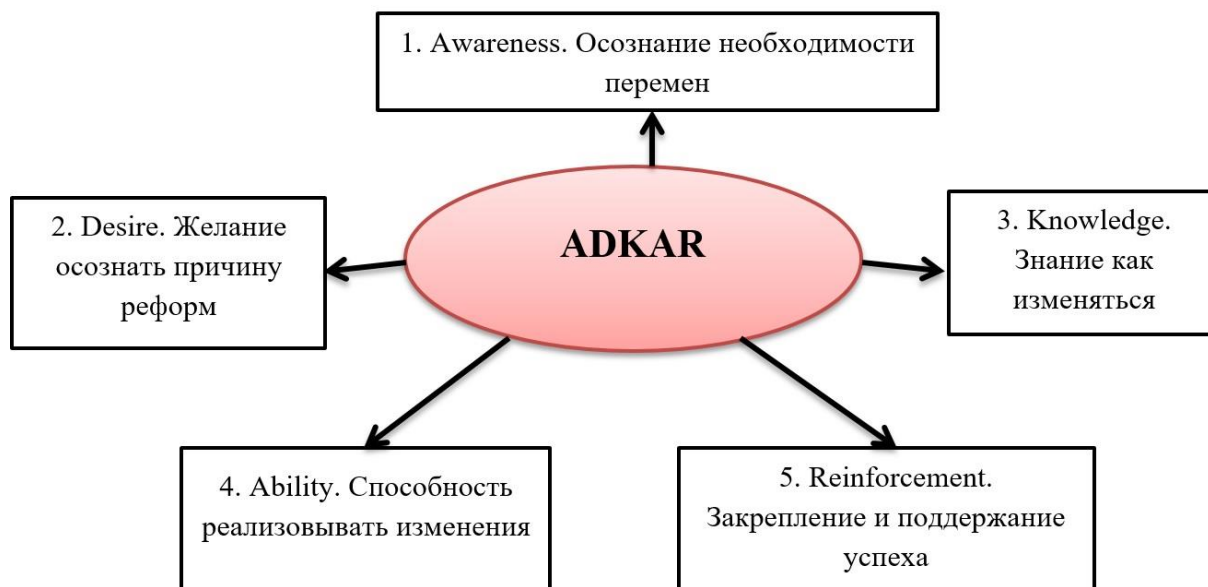
И способность успешно конкурировать лишь подтверждает тот уровень развития, когда роль изменений очевидна и уровень маркетингового соответствует рыночным требованиям. Кризисные явления как состояние системы в неравновесных условиях и наличия определенных напряженностей в деятельности в основном являются предпосылками к реализации изменений. Управление изменениями в условиях возрастающей сложности систем требует применения наиболее эффективных, существующих на практике процессов управления изменениями. Стереотипы поведения в принятии решений по реализации организационных изменений в основном индивидуальны. Взаимодействие же индивидуальных стереотипов поведения постепенно формирует общие тенденции развития рынка, которые описываются существующими экономическими закономерностями, теориями. Организационные изменения позволяют реагировать на изменения внешней среды, совершенствуя технологические управленческие процессы и структуры управления. И опять, возвращаясь к выводам основателя и классика теории менеджмента Питера Друкера, отметим: «...бесспорно, в инновационной деятельности не обойтись без риска. Но разве не рискованно каждый день ездить на автомобиле?...»

В заключение отметим следующее:

- необходимость разработки теоретических положений и рекомендаций по управлению изменениями в конкурентной рыночной среде очевидна;
- необходим коренной перелом в понятии «выпускаемая продукция». Товар, предлагаемый потребителям, в большей степени должен соответствовать статусу востребованной социальной услуги, имеющей свою рыночную нишу в конкурентных условиях;
- управление изменениями на основе использования инструментов маркетинга по большей части определяет направление развития, снижает уровень рисков, позволяет на основе рыночных требований повышать конкурентоспособность продукта, организации;
- любой переход социально-экономической системы из одного состояния в другое есть изменения. Перестройка неуправляемого процесса в управляемый процесс означает управление изменениями;
- национальный вопрос в управлении изменениями имеет особую значимость. Укрепление конкурентных позиций национальных производителей на рынке обеспечивает рост социально-экономической системы государства.

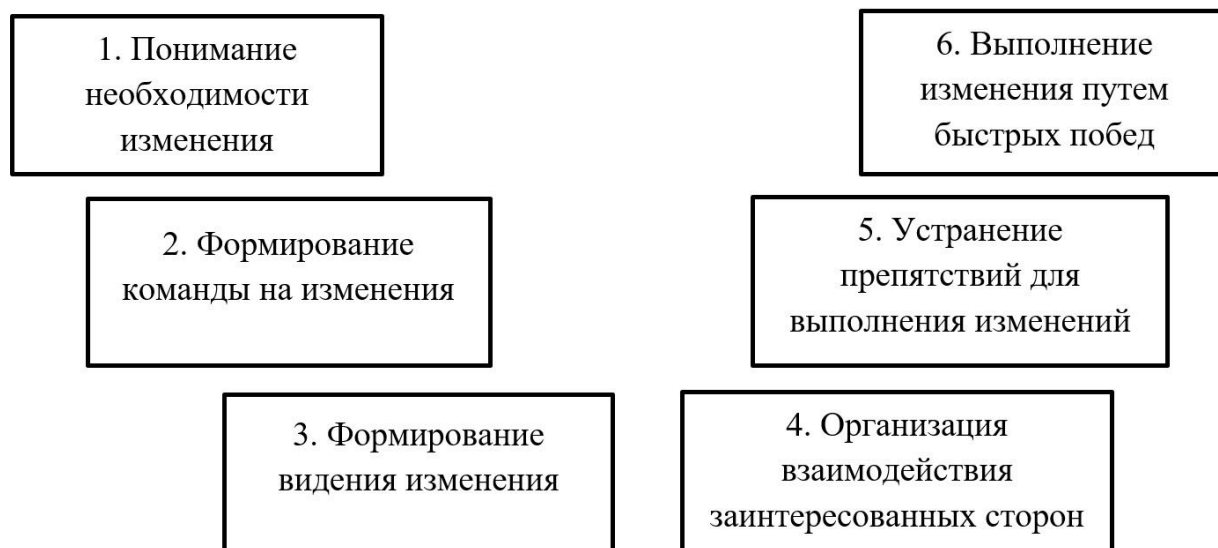
Основные традиционные модели управления изменениями представлены в приложениях 1-3.

Модель ADKAR (автор Джефф Хайат)



Примечание – Составлено автором.

Модель Курта Левина



Примечание – Составлено автором.

Метод Джона Коттера

1.	Создание атмосферы безотлагательности, подчеркивающего важность незамедлительных решений.
2.	Подбор команды для решения организационных изменений.
3.	Выбор стратегической концепции будущих изменений, определяющих наибольшую эффективность от внедряемых инициатив, нежели существующей позиции деятельности.
4.	Пропаганда планируемых изменений лицами, поверившими в новшества.
5.	Формирование рабочей атмосферы, свободы решений, устранения препятствий по принятым решениям.
6.	Детализация промежуточных, краткосрочных успехов для поддержания реализации дальнейших изменений.
7.	Установка временных параметров по достижению результатов, поддержание атмосферы инициативности до окончательной реализации новой концепции.
8.	Закрепление вновь принятой стратегии с постепенным вытеснением ранее действовавшей концепции деятельности.

Примечание – Составлено автором.

Список литературы

1. Дробот Е. В. Эволюция теории национальной конкурентоспособности // Экономические отношения. – 2012. – № 2. – С. 27-40.
2. Калязина Е. Г. Актуальность конкурентоспособности организации в условиях современного рынка // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 21-32.
3. Кирбитова С. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятий – участников внешнеэкономической деятельности на внешних рынках с учетом специфики их деятельности и условий международной конкуренции // Экономические отношения. – 2021. – № 1. – С. 235-262.
4. Коротина Н. М. Основы управления конкурентоспособностью современного предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2019. – № 2. – С. 66-69.
5. Курина Т. Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. – 2018. – № 5. – С. 21-28.
6. Лавриков В. В. Роль человеческого фактора в обеспечении конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий и организаций // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – № 3. – С. 43-48.
7. Мельников О. Н. и др. Интеграция стратегии и тактики предприятия как организационно-управленческой компоненты повышения конкурентоспособности инновационного предпринимательства // Креативная экономика. – 2017. – № 12. – С. 36-42.
8. Невмержицкая О. Н. Диагностика элементов организации деятельности по развитию конкурентоспособности работников // Экономика труда. – 2023. – № 8. – С. 51-57.
9. Тимофеев В. В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности // Факторы успеха. – 2019. – № 1. – С. 56-59.

10. Туменова С. А. и др. Вопросы обеспечения конкурентоспособности экономических систем в инновационной экономике // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – № 3. – С. 27-32.

11. Чернова И. В. Управление конкурентоспособностью предприятия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 15. – С. 146-152.

12. Ценина Е. В. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 2. – С. 349-362.