

Управление организационными изменениями предприятия на рынке домофонных систем: теоретические подходы, анализ потенциала и стратегия развития

Мария А. Гурина	¹	mag30@mail.ru	 0000-0003-1454-1046
Светлана И. Васильева	¹	kuchmieva@mail.ru	 0000-0002-0745-414X
Анна С. Шурупова	¹	shurupova2011@mail.ru	 0000-0001-6490-2079

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, ул. Интернациональная, 3, г. Липецк, 398050, Россия

Аннотация. В статье раскрываются теоретические подходы к управлению организационным потенциалом предприятия в условиях изменений и реорганизации. Приводятся позиции зарубежных и отечественных авторов относительно предмета организационного развития и основных факторов, влияющих на разные составляющие организации и подвергающиеся изменениям. Раскрываются цели организационного развития современной организации и выделяются риски, с которыми сталкивается организация в условиях изменений. Авторы обосновывают эффективность развития организации выбором модели управления изменениями, которая позволяет подготовиться ей к вызовам внешней и внутренней среды. В рамках исследования рассматривается отрасль домофонных систем, которая в настоящее время подвергается значительным изменениям, в том числе, по составу продукции и видам услуг под воздействием технологических факторов. В настоящее время агрессивное наступление и диверсификация деятельности крупных компаний на региональные рынки этой сферы экономики приводит к достаточно понятному алгоритму изменений в организационном потенциале подобных предприятий. В связи с этим большой интерес, на наш взгляд, представляет анализ опыта управления изменениями региональных небольших компаний. Объектом исследования стало региональное предприятие Липецкой области ООО «Бином», занятым в сфере домофонных систем. Анализ предмета исследования с помощью различных инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды компании позволил выявить основные проблемы в управлении организационного развития, связанного со стилем руководства, моделью организационной культуры, применяемыми методами управления, не соответствующими этапу жизненного цикла компании. Для повышения жизнеспособности предприятия на рынке домофонных систем, которая выступает ключевым фактором и условием развития в долгосрочном периоде, был предложен комплекс мер, направленный на подготовку компании к изменениям в будущем и повышение эффективности менеджмента в настоящем.

Ключевые слова: управление изменениями, анализ потенциала, стратегия развития, рынок, домофонные системы

Management of organizational changes in the enterprise in the market of intercom systems: theoretical approaches, analysis of potential and development strategy

Mariya A. Gurina	¹	mag30@mail.ru	 0000-0003-1454-1046
Svetlana I. Vasileva	¹	kuchmieva@mail.ru	 0000-0002-0745-414X
Anna S. Shurupova	¹	shurupova2011@mail.ru	 0000-0001-6490-2079

¹ Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Lipetsk branch, International St., 3, Lipetsk, 398050, Russia

Abstract. The article reveals theoretical approaches to managing the organizational potential of the enterprise in the conditions of change and reorganization. The positions of foreign and domestic authors on the understanding of the subject of organizational development and the main factors affecting the different components of the organization and undergoing changes are compared. The goals of organizational development of the modern organization are revealed and the risks faced by the organization in the context of change are highlighted. The authors justify the effectiveness of the organization's development by choosing a change management model that allows it to prepare for the challenges of the external and internal environment. The study considers the industry of intercom systems, which is currently undergoing significant changes, including in the composition of products and types of services under the influence of technological factors. Currently, the aggressive offensive and diversification of the activities of large companies into the regional markets of this sector of the economy leads to a fairly understandable algorithm for changes in the organizational potential of such enterprises. In this regard, in our opinion, the analysis of the experience of managing changes of regional small companies is of greater interest. The object of the study was a regional enterprise of the Lipetsk region LLC Binom, engaged in the field of intercom systems. Analysis of the research subject with the help of various tools of strategic analysis of the external and internal environment of the company revealed the main problems in the management of organizational development related to the management style, the model of organizational culture, applied management methods that do not correspond to the stage of the life cycle of the company. To increase the viability of the enterprise in the market of intercom systems, which is a key factor and condition for development in the long term, a set of measures was proposed aimed at preparing the company for changes in the future and improving management efficiency in the present.

Keywords: change management, potential analysis, development strategy, market, intercom systems

Для цитирования

Гурина М.А., Васильева С.И., Шурупова А.С. Управление организационными изменениями предприятия на рынке домофонных систем: теоретические подходы, анализ потенциала и стратегия развития // Вестник ВГУИТ. 2022. Т. 84. № 1. С. 305–323. doi:10.20914/2310-1202-2022-1-305-323

For citation

Gurina M.A., Vasileva S.I., Shurupova A.S. Management of organizational changes in the enterprise in the market of intercom systems: theoretical approaches, analysis of potential and development strategy. *Vestnik VGUET* [Proceedings of VSUET]. 2022. vol. 84. no. 1. pp. 305–323. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2022-1-305-323

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Введение

Одна из главных задач организационного развития – повышение эффективности работы организации в целом. Для реализации решений в современном менеджменте используются методы управления, которые доказали свою эффективность, но качество процесса внедрения можно улучшить за счёт использования методов, которые предлагает нам теория и практика управления изменениями.

Проблема управления организационными изменениями наиболее глубоко исследована зарубежными специалистами в этой области: И. Ансофф, Л. Грейнер, Дж. Ньюстром, Р. Грант, Э. Шайн/ Также необходимо отметить большой вклад в развитие теории управления изменениями К. Левина и Дж. Коттера [11, 18], а также публикации многих других современных ученых, работающих в этом направлении [20, 21, 23]

Среди отечественных исследователей, занимающихся данными вопросами необходимо отметить В. Демьяненко, Ю. Гануса, К. Верк, А.И. Наумова, О.К. Платова, И.П. Герчикову, В.К. Тамбовцева, Г.Н. Чернецова. Однако эти исследователи акцентируют внимание на разработке стратегий, а вопросы реализации стратегии и особенно управления изменениями не получают должного освещения.

В нашем исследовании мы рассмотрели рынок домофонных систем и проанализировали опыт работы предприятия, прошедшего реорганизацию, а также реализующего стратегию в условиях изменений. В более ранних наших публикациях мы неоднократно обращались к вопросу поиска факторов жизнеспособности и эффективного руководства организации различных сфер деятельности в условиях изменений [6, 17]. В рамках сегодняшнего нашего исследования мы обратились к проблемам управления изменениями предприятия рынка домофонов.

Среди основных драйверов рынка домофонных устройств называют:

- растущую потребность в безопасности для всех типов объектов;
- активный рост сетевых решений, в том числе в рамках проектов Умный город, тенденции к взаимной интеграции систем [22];
- рост компетентности управляющих компаний.

В условиях динамичного развития отрасли нам представляется интересным анализ опыта управления компанией и реализации стратегии поведения в условиях изменений. Активное наступление крупных компаний на региональные рынки, которые часто диверсифицируют свою деятельность и осваивают

другие виды деятельности, часто приводит к вытеснению небольших предприятий, занятых в основном оказанием услуг в данной сфере. Это повлияло на выбор объекта нашего исследования – региональное предприятие Липецкой области ООО «Бином».

Цель исследования – проведение анализа организационного потенциала и управления изменениями, а также определение возможных направлений развития предприятия в этих условиях.

Подходы и модели к управлению организационным развитием

Изменения в организации неотъемлемая часть развития, как правило они происходят в результате ответной реакции на изменяющиеся условия внешней среды. Для эффективного ведения деятельности организации должны обладать достаточной гибкостью и адаптивностью, для того чтобы приспосабливаться к тем условиям, в которых они существуют или иметь возможность изменить сами условия. По мнению И. Адзизеса управление изменениями позволяет продлить благоприятные для организации стадии жизненного цикла [1]. От управления изменениями зависит скорость и успешность преодоления кризисов в организации. Таким образом, грамотное управление изменениями является необходимым, для обеспечения существования и развития организации.

Дж. Коттер, основываясь на анализе деятельности сотен компаний, производящих масштабные стратегические изменения, утверждает, что в более чем 70% ситуаций перемены: не проводились в полном объеме; проваливались; осуществлялись с опозданием, превышением бюджета или вызывая сильное раздражение сотрудников [11]. Внедрение управления изменениями, тот ресурс, который необходимо использовать, чтобы сделать отечественный бизнес более конкурентоспособным.

Существует множество трактовок понятия «изменений». Наиболее важным для прикладных исследований, является разделение определений на те, где под организационными изменениями понимается содержание, и те, где понимается процесс [19].

Также существуют определения, включающие в себя обе данных характеристики. Например, подразумевается, что анализ содержания изменений будет полноценным лишь тогда, когда позволяет выяснить, какие характеристики организации изменились за данный период. Анализ процесса изменений – позволит определить способ проведения изменений [16].

Специалисты в области менеджмента Д.В. Ньюстром, К. Девис, предлагают следующее определение: «Организационное развитие – систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований» [14]. Продолжая мысль авторов, можно заключить, что рассматривать организационное развитие необходимо используя системный подход. Однако, В.В. Верк в своём определении, делает акцент на процессе как главной сущности организационного развития: «Организационное развитие – процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении» [4]. Обобщая данные точки зрения, можем сделать вывод о том, что организационное развитие, является процессом, который включает в себя систематическое применение, положений поведенческой науки, для достижения плановых результатов организации.

Главной целью организационного развития, является получение положительных изменений в компании, по средствам использования опыта бизнеса и методов управления, выражающихся в улучшении финансовых показателей, эффективности работы внутренней системы управления, индивидуальное развитие сотрудников.

В современной теории и практике под развитием, как правило, понимают мероприятия в области менеджмента, направленные на достижение, поставленных руководством, целей организации, опирающихся на три переменные: управление человеческими ресурсами, знания и инфраструктуру [23]. В частности:

- 1.Возрастающая сложность системы, как правило рост числа элементов и связей между ними.

- 2.Ускорение адаптационных процессов организации.

- 3.Рост масштабов деятельности.

- 4.Качественное изменение системы.

Существует размытие понятий организационных изменений и организационного развития. Многие авторы рассматривают их как синонимы. Ю. Ганус, отечественный эксперт по организационному развитию, утверждает, что что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением» [5]. Исходя из мнения автора можно сделать вывод о том, что развитие – это качественное изменение. Следовательно, развитие не может происходить без изменений, но изменения могут протекать, не оказывая качественного влияния на состояние объекта.

Изменения, протекающие в организации, затрагивают все основные элементы, включая: организационную структуру, персонал, продукт, систему контроля качества и многое другое [10, 13, 23].

Таким образом, необходимость в осознании актуальных проблем в развитии организаций, в современном менеджменте, ставит во главу угла способность компании к адаптации в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде [15, 16]. От этого во многом зависит не только эффективность ведения деятельности, но и выживание компании. Проведение эпизодических мероприятий по организационному развитию, является ошибкой в управлении. В современном мире, целенаправленная, постоянная работа, которая преследует реализацию стратегических целей, позволит получить весомый результат. Именно стратегически обоснованные цели помогают достигать высоких результатов на рынке в долгосрочной перспективе.

Рассуждая об организационном развитии, следует отметить, что объектом, в данном случае выступает сама организация. Именно по отношению к ней, как целостной системе, руководство предпринимает те или иные решения. Предмет включает в себя: эффективность деятельности, производительность, результативность.

Существует несколько подходов к развитию организации. Если обобщить различные классификации, то можно выделить три основных подхода.

К первому относятся подходы, которые рассматривают организацию с социальной стороны. Их часто называют гуманитарные. К ним причисляют: формы организации коллективной деятельности, эволюционные походы, проведение коучингов и деловых игр. Ключевым элементом, является человек в социуме и определение его места и роли. Одно из самых слабых мест данного подхода, является то, что его эффективность и методика напрямую зависит от опыта конкретного эксперта. В качестве методологической базы используются социология и психология [18].

Поскольку любая организация, является сложной системой, неудивительно, что при современном уровне развития технологий, возникли инженерные подходы к организационному развитию [21].

Методологическая база – теория систем, системотехника, системный анализ, кибернетика. С помощью развития технологий и структуры, для оптимизации информационных связей, инженерные подходы позволяют добиться значительных результатов в прикладной деятельности.

Особенно это заметно в совокупности с развитием цифровых технологий. Бурко Р.А., Соколова В.Д. выделили общую специфическую черту этих подходов, по их словам, родственность формализации, регламентации деятельности до определенной степени [3].

Наиболее известными подходами, подробно описанными в различных источниках и нашедшими свое практическое воплощение в управлении предприятиями, являются: а) системный анализ; б) реинжиниринг бизнес-процессов; в) всеобщее управление качеством; г) научная организация труда; д) технология структурного анализа и проектирования.

Согласно последнему подходу, цель организационного развития заключается в адаптации предприятия, к внешним условиям по средствам внутренних изменений. Для достижения этой цели, первые исследования стремились повысить качество управления по средствам обучения руководящего персонала.

Результатом исследования стало заключение о том, что разработка стратегий организационного развития невозможна без, учёта влияния внешней среды и тех внутриорганизационных изменений, что она вызывает.

Реализовать поставленную цель можно упорядочив используемые методы в единую систему. Основные направления деятельности должны затрагивать вопросы совершенствования стратегического управления; повышения эффективности механизмов принятия решений; устранения и предотвращения конфликтов между звеньями управления и подразделениями организации; развития организационной структуры организации; развития человеческого капитала организации и процессов коммуникации в организации; оптимизации системы стимулирования и мотивации персонала.

Эмпирические подходы или подходы, основанные на использовании опыта работы в определённой сфере или в решении определённых функциональных задач. Наиболее активно используются в системе образования по стандарту MBA (Master of Business Administration) и бенчмаркинге [8].

Данные методы опираются на накопленный опыт в принятии управленческих решений, используют типовые схемы и способы организации, которые уже доказали свою эффективность в прошлом.

Управление организационным развитием, на практике сталкивается с множеством сложностей и рисков [6, 21]. В связи с чем выделяют различные организационные решения со стороны менеджмента относительно выбора алгоритма управления в этих условиях:

1. Самостоятельное управление организационным развитием, осуществляемое руководителем. Часто данный подход используется небольшими предприятиями, которые не могут позволить себе использование иного подхода. Также многое зависит и от личности руководителя, который может не допускать к управлению как сотрудников, так и сторонних консультантов. На практике зачастую организационное развитие на выделяется в отдельный вид деятельности руководителя, а реализуется в совокупности с разработкой стратегии организации.

2. Создание отдельного подразделения, курирующее организационное развитие. Наиболее распространённый подход, эффективность которого во многом зависит от компетентности членов этого подразделения, их профессионального опыта и общего видения реализуемой стратегии.

3. Привлечение сторонних консультантов, для решения вопросов организационного развития. В отечественной практике данный подход не пользуется значительной популярностью.

Что касается последнего подхода к организации процессов управления изменениями, то в практике управления и консультирования организаций ставка делается именно на модели жизненных циклов как одни из самых действенных и часто используемых. Они способны дать руководителям возможность подготовиться к возникновению критических ситуаций, дать направление работая в котором у организации больше вероятность получения высоких результатов. Имея системное представление, благодаря использованию моделей, можно лучше понять, что происходит внутри организации, определив, что является закономерным, а какие проблемы требуют повышенного внимания.

В 1972 году Ларри Грейнер, предложил модель, описывающую этапы жизненного пути организации. Для создания своей модели он, предположил, что для определения уровня развития достаточно выделить пять главных факторов: размер организации; возраст организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы развития отрасли [12].

В своей модели, Грейнер выделяет пять этапов жизненного цикла, называя их «стадиями роста». Данные этапы имеют кумулятивный эффект, другими словами, каждая последующая стадия, является результатом предыдущей и причиной возникновения последующей.

Стоит отметить, что отличие этапа эволюции от этапа революции заключается в том, что в первом случае продолжение роста осуществляется благодаря доминирующему стилю управления. Во втором случае рост будет возможным, после того как решится доминирующая проблема управления этого этапа.

Стадия 1. Кризис лидерства. В начале своей деятельности организация растёт благодаря тем новым и креативным идеям, которые она стремится реализовать. По мере роста организации, возможность прямого контроля руководителя во всех сферах ослабевает. Появляется необходимость в грамотном управлении и делегировании полномочий.

Стадия 2. Кризис автономии. После того как менеджеры выстраивают организационную структуру, определяют зоны ответственности. Постепенно в организации появляются первые признаки профессионального общения, появляются инструменты для поощрения и наказания, а также система контроля. Как правило формируется жёсткая функциональная структура, у которой есть значительный недостаток, а именно недостаточная информированность и отсутствие полномочий, для оперативного решения возникающих задач нижнего уровня.

Стадия 3. Кризис контроля. На данном этапе большой полнотой полномочий, наделяется управляющие высших уровней, руководители отдельных подразделений или направлений. Появляются нестандартные методы мотивации, например участие в прибыли компании, бонусы. Постепенно теряется контроль над разрастающейся организацией. Руководители подразделений, в основном стремятся к достижению ключевых показателей, даже, если это идёт в разрез с общими целями организации.

Стадия 4. Кризис «запретов». Возникает проблема слишком сложной системы. Штаб организации, где происходит распределение ресурсов и разработка планов, а также осуществляется контроль за их исполнением, значительно увеличивается. Организация уже не может эффективно осуществлять контроль за планированием и распределением ресурсов. Она неспособна, также быстро реагировать на изменения внешней среды, что приводит к снижению общей эффективности деятельности.

Стадия 5. Кризис новой стадии. Выход из кризиса на данной стадии во многом зависит от осознания и определения наличия проблемы самой организацией. После чего последуют первые шаги в сторону создания более гибкой системы. Необходимость, в сокращении управляющего штата и снижение уровня контроля, становится очевидной. Вводятся поощрения для новых идей.

Пятая стадия, является заключительной, но как утверждает сам автор модели, следующий этап возможен. Так же, Грейнер выдвинул предположение о том, что последующий кризис будет связан с «выгоранием» сотрудников, так как всё увеличивающаяся интенсивность работы пагубно влияют на психологическое состояние.

Ицхак Адизес – один из мировых экспертов в области улучшения работы коммерческих и государственных организаций путем проведения изменений «мягким путем». Его модель «жизненного цикла организации» позволяет определить, главные процессы, основные направления для развития, угрозы и даже отношения коллективе организации [2]. Можно заключить, что, как и любая другая продуктивная теория, она характеризуется двумя компонентами: объясняющей и предсказующей. Для работы с российскими организациями важны обе. Первая способствует возбуждению чувства доверия как к самой теории. Вторая заставляет обратить внимание на те моменты, которые обычно не рассматриваются руководством российских компаний как ключевые [7].

Этап 1. «Тусовка». Дружеские, неформальные отношения, преобладают в коллективе. Существует идеологическое равноправие, главенство идей. Отсутствует профессиональное управление.

Этап 2. «Механизация». Происходит формализация отношений и процессов. Создаются правила внутреннего распорядка, должностные инструкции. Приоритет стандартизация. Распределяются зоны ответственности, а любые нововведения встречают сопротивление.

Этап 3. «Внутреннее предпринимательство». Достижение поставленных целей, является приоритетом деятельности. Предпринимательские инициативы сотрудников внутри организации, регулируются согласно разработанной стратегии. Ценности: профессионализм, эффективность деятельности.

Этап 4. «Управление качеством». Вся деятельность организации ориентирована на конечный результат, для удовлетворения потребностей клиента. Целью такого подхода – расширение рынка, с помощью создания собственного стандарта качества. Как правило, достигается это с помощью внедрения идеологии «внутренний клиент», когда результат работы одного подразделения становится сырьём для другого.

В большинстве моделей, авторы согласны с тем, что каждый этап можно разделить на шесть стадий: формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис, распад.

Таким образом, выбор концептуального инструмента в управлении изменениями, представляется одним из ключевых решений менеджмента для обеспечения дальнейшей стратегии развития. Описанные подходы, являются наиболее распространёнными и часто используемыми. Модели организационного развития, позволяют получить системное представление об организационных проблемах, отношениях и процессах внутри организации.

Конкуренция в современном мире нарастает с каждым годом. Скорость изменения

внешней среды и конъюнктуры рынка, вынуждает компании искать возможности для быстрой адаптации. Для более устойчивого развития компании необходимо изменяться. На сегодняшний день существует большое количество моделей, которые позволяют повысить вероятность успешного внедрения таких изменений, многие из них были сформулированы ещё в начале 1990-х годов. Авторами наиболее известных моделей являются: К. Левин, Дж.П. Коттер, Дж. Дак, И. Ансоффа, Ф. Гуияр и Дж. Келли, М. Бир и Н. Нориа, С.Н. Герман, Д. Хайят.

Одной из первых моделей, является трёх-этапная модель Курта Левина. В ней описываются три этапа реализации изменений [18]: «Размораживание». На первом этапе происходит осознание текущего положения дел и определение желаемых результатов.

«Движение». На втором этапе реализуется непосредственный переход к желаемому состоянию. Проводиться основная работа по достижению целей.

«Замораживание». На заключительном этапе, организация пытается сохранить достигнутый результат или состояние.

Отметим, что данная модель не позволяет, детализировано рассмотреть весь процесс изменений, но стоит понимать, что именно она, является той основой, которая во многом определила траекторию развития для создания моделей в будущем.

Следует отметить, что внедрение практически любых изменений, как правило встречает сопротивление. И для грамотного внедрения необходимо уметь управлять изменениями в целом. Исследуя модель Джона Коттера, обратим внимание на этапы, представленные на рисунке 1, следуя которым внедрение изменений можно произвести с большим успехом.



Рисунок 1. Восьмиступенчатая модель внедрения изменений Джона Коттера [11]

Figure 1. John Kotter's Eight-Step Change Implementation Model

Первые три шага в данной модели не предполагают активных действий. Они создают верный климат для изменений. Шаги с четвертого по шестой являются активной фазой внедрения и оптимизации. Седьмая и восьмая ступень необходимы для завершения, анализа результатов и закрепления новых методов работы сотрудников [11].

На рисунке 1 представлены этапы внедрения изменений по Джону Коттеру:

1. Понимание необходимости изменений. Один из самых важных этапов на котором сотрудники осознают неотвратимость изменений. Важно создать условия для открытого, честного диалога с сотрудниками, который убедит их в срочном принятии мер.

2. Формирование коалиции, поддерживающей изменения. Создание проектной команды одно из важнейших решений. Собирать группу важно с учётом тех областей, в которых заняты люди, это поможет получить многосторонний взгляд на проблемы. Это также позволит привлечь других сотрудников и изменить их позицию на более лояльную.

3. Формирование видения изменения. Позволяет сделать цели более конкретными, повысит согласованность в действиях сотрудников и создаст поддержку для реализации общего видения

4. Организация взаимодействия заинтересованных сторон. Новое видение должно быть принято абсолютным большинством сотрудников.

5. Устранение препятствий для выполнения изменения. Выявить тех, кто сопротивляется изменениям. Необходимо определить препятствия, которые могут помешать изменениям, по возможности устранить их.

6. Выполнение изменения путём быстрых побед. Чтобы у сотрудников сложилось чёткое видение и понимание того, что происходит, требуется составить краткосрочные цели.

7. Завершение выполнения изменения. После получения первых результатов нужно не останавливаться и продолжать проведение изменений. Лучшее влияние окажет увязка ценностей и корпоративной культуры с нововведениями. Это поможет найти пути совершенствования в долгосрочной перспективе.

8. Закрепление изменения. Изменения будут завершены, когда они станут частью организации. Проведение регулярных оценок и обсуждений поспособствуют этому.

Таким образом, модели управления изменениями помогают организациям подготовиться к предстоящим изменениям. Гибкость и адаптивность, являются основами устойчивости

предприятия в современных условиях. Модели не просто позволяют более эффективно внедрять изменения, они могут сделать всю систему более гибкой. Большой плюс использования данных моделей заключается в том, что они применимы как на уровне всей организации, так и для проведения отдельных нововведений в конкретном отделе. В дальнейшем мы постарались показать возможности использования различных теоретических подходов к решению проблем организационного развития на примере конкретного предприятия.

Этапы развития и оценка организационного потенциала предприятия на рынке домофонных систем

Глобальный рынок производителей домофонов сильно фрагментирован из-за наличия более 300 вендоров, работающих и продающих домофоны по всему миру. По прогнозам аналитиков TechNavio мировой рынок домофонных устройств вырос в период с 2016 по 2020 год на 3%. Сегодня происходит существенное изменение рынка по составу продукции: если еще в 2019–2020 гг. 51% принадлежал аудиодомофонам, то к концу 2021 году все большее распространение получают видеодомофоны.

В среднем за год доля новых домофонов увеличивается на 2–3%. К 2021 г. эта цифра достигает 15–17%. Несомненно пандемия и общий спад экономической активности внесли свои коррективы в этот сектор экономики и Россия пока отстает по темпам внедрения новых домофонных систем от других постиндустриальных стран, однако, именно домофония и видеонаблюдение имеют дополнительные драйверы роста в виде государственных проектов. Домофоны подразделяются на малоабонентские (малоабонентские домофоны устанавливаются, как правило, перед въездными воротами к частным домам) и многоабонентские (многоабонентские домофоны чаще всего ставятся на подъездах многоэтажных и многоквартирных домов).

Многоабонентские домофоны подразделяют по принципу адресации на координатно-матричные и цифровые. Пока наиболее распространены координатно-матричные домофоны.

С развитием IT технологий всё большую популярность получают IP-Домофоны. Эти домофоны появились с появлением локальных сетей, так как без них они бесполезны. Подъездные IP-Домофоны стоят намного дороже цифровых или координатных, однако их возможности превосходят возможности аналоговых систем в разы.

Домофоны также подразделяются на видео домофоны и аудио домофоны. Видео домофоны, помимо голосовой передачи данных,

оснащены видеокамерой и передают видео звонящего человека (с помощью таких домофонов можно увидеть лицо человека и определить, не заставляют ли его действовать принудительно).

Несмотря на небольшой процент IP-домофонии в современных системах, ретроспектива рынка домофонии показывает существенную динамику с момента их появления, что дает основания прогнозировать динамичное развитие сегмента рынка.

Объектом нашего исследования выступает компания «Бином», действующая на региональном рынке домофонных и комплексных систем безопасности. В своей эволюции развития предприятие прошло этапы от стадии образования муниципального предприятия по ремонту и содержанию телевизионных антенн до стадии преобразования в акционерное общество в 2011 году с диверсификацией производства и освоением новых видов направлений деятельности: охранная пожарная сигнализация, домофонизация и оказание иных услуг в области слаботочных систем. С 2016 года ООО «Бином» оказывает широкий спектр услуг населению и предприятиям не только г. Липецка и Липецкой области в области, но и далеко за пределами региона, благодаря гибкой ценовой политики и инновациями. Предприятие является поставщиком комплексных систем обеспечения безопасности жизнедеятельности. Системы типа КСОБ (комплексная система обеспечения безопасности) предполагают технические, организационные меры, обеспечивающие безопасность по разным направлениям на объектах и сооружениях – здания, заводы и склады, общественные, офисные и коммерческие помещения, окружающая территория и вообще то, что часто называют инфраструктурой.

Особо высокие требования выдвигаются для систем безопасности там, где много людей – учебные заведения, спортивные площадки и стадионы, органы власти, торгово-развлекательные центры, иные объекты массового скопления людей. Основная работа ведётся по трём направлениям: а) обеспечение безопасности жизни и здоровья; б) защита сохранности имущества, находящегося на территории объекта; в) обеспечение пожарной безопасности.

КСОБ для решения этих и подобных задач реализуется на единой программно-технической платформе, которая включает в себя такие основные составляющие, как система видеонаблюдения; система контроля и управления доступом (СКУД), включая систему пропусков и учета рабочего времени персонала; системы пожарной и охранной безопасности, включая

подсистемы сигнализации и оповещения, разноточные датчики проникновения, модули пожаротушения, аварийного освещения и др.

Созданием КСОБ на объекте занимаются специализированные организации, имеющие соответствующие лицензии, как рассматриваемая нами фирма «Бином». Она, располагая грамотными специалистами в данной области, с помощью создания единой слаботочной сети, объединяющего специальное оборудование (датчики, контроллеры, камеры наблюдения, программно-вычислительные ресурсы и серверы и др.) создают то, что и можно будет назвать системой комплексной безопасности.

Впрочем, только технической базы бывает недостаточно, нужны еще меры по подготовке персонала, создания организационно-документального обеспечения (политики безопасности, процедуры и режимы работы персонала и т. п.).

Еще одним из направлений деятельности, является обслуживание установленных систем, поддержка их в рабочем состоянии, обновление используемого ПО (программное обеспечение). Что в перспективе может стать стабильным источником дохода организации, даже при отсутствии больших заказов. Потому квалифицированная работа лицензированной компании заключается не только в проектировании и монтаже технических устройств. Необходима еще подготовка кадров и организационная помощь во внедрении всей системы в действие. Контроль и работы согласно установленным нормам соответствующих служб и надзорных государственных органов.

Сюда входят, например, такие нетехнические работы, как издание соответствующих приказов по безопасности, регламентов и журналов (включая обучение сотрудников), организация периодического контроля и профилактических работ, измерения и контрольные мероприятия.

Реализацией проекта по внедрению, установке, подключению и обслуживанию КСОБ, необходимо заниматься компании, которая обладает как материально технической базой, так и высококвалифицированными кадрами. Соответствие этим требованиям является необходимой составляющей работоспособности всей КСОБ, что и должна обеспечить квалифицированная компания, предлагающая подобные услуги на рынке безопасности.

В условиях жесткой конкуренции на рынке подобных услуг особую роль в позиции компании приобретает реализация таких принципов развития как репутационная надежность, как в работе с частными лицами и со строительными и другими организациями в области установки комплекса слаботочных работ по монтажу и разработке проектов в области:

- 1) систем приема эфирного и кабельного телевидения;
- 2) систем домофонизации;
- 3) систем телефонизации, радиофикации, диспетчеризации лифтов;
- 4) наружных сетей радио и связи.

Расширение градостроительства и появление новых типов жилья и микрорайонов (например, «Университетский» в г. Липецке, а также реализация федеральной целевой программы «Снижение рисков и смягчение последствий чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в Российской Федерации до 2015 года» открыли для предприятия новые возможности позиционирования на региональном рынке и перехода на новый этап развития. С 2014 года начала работу комплексная система обеспечения безопасности жизнедеятельности населения (далее – Комплексная система). С 2016 года одним из крупнейших поставщиков необходимого оборудования стала компания ООО «Бином».

Комплексная система, в создании которой участвует «Бином» представляет собой сопряженную с региональной автоматизированной системой централизованного оповещения населения Липецкой области систему, которая позволяет не только проводить оповещение населения посредством доведения сигнала «Внимание всем» и передачи речевых сообщений. Данная система имеет возможность информирования и оповещения населения посредством домофонов, установленных в подъездах (при входе и выходе из подъезда) и в квартирах жителей (одновременно во всех квартирах оповещаемого подъезда без необходимости снятия трубки домофона).

Также позволяет организовать оповещение и информирование посредством громкоговорящей связи в лифтовых кабинах. Посредством домофонов Комплексная система позволяет осуществить вызов экстренных оперативных служб по единому номеру «112». При этом при вызове с клавиатуры домофона в подъезде, при наличии технической возможности, диспетчер осуществляет визуальный контроль вызывающего.

Подсистема визуального контроля кроме видеокамер, установленных в домофонах, состоит также из сети камер видеонаблюдения, расположенных в микрорайоне, с покрытием всей его территории.

В рамках Комплексной системы было реализовано создание удаленных точек доступа к камерам для дежурных для служб жизнеобеспечения и силовых структур. Видеоинформация доступна круглосуточно в режиме реального времени. При соответствующей регистрации доступ к камерам могут получить жители микрорайона. Также осуществляется запись и хранение видеоинформации.

Программы развития КСОБЖ, цифрового ТВ и домофонизации охватили не только г. Липецк, но и другие города области, например, Грязи и Лебедин, Усмань, Задонск, Елец, где ООО «Бином» стало успешно развивать свою деятельность.

В связи с переходом на новый этап развития, возникла необходимость в увеличении численности сотрудников предприятия. Средний возраст работающих на предприятии 40 лет, большинство – это специалисты с высшим и средне-специальным образованием.

Основная стратегическая цель, которую определило руководство ООО «Бином» заключается в сохранении за собой роли ключевого поставщика медиа услуг, а также услуг по изготовлению, монтажу и обслуживанию металлоконструкций с системой домофонизации и обеспечения пожарной безопасности доступных широкому кругу потребителей с различным достатком:

Основой выработки ключевых методов и алгоритмов управления изменениями является оценка общего финансово-экономического

состояние предприятия. Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия показывает устойчивые тенденции к укреплению экономического положения, росту выручки и прибыли компании. Рост объема производимой продукции и выручки от реализации показывает устойчивую динамику к развитию производственной и торговой деятельности (таблица 1).

Численность работающих на предприятии повысилась на 15, 2%, что является следствием расширения штата организации и расширением компании. Это обусловлено тем, что с 2019 года организация вышла на другие региональные рынки.

Если учесть тот факт, что данные, финансовые результаты предприятие достигло в условиях ограничений, вызванных пандемией, можно говорить о том, что продукт и услуги организации продолжают приобретать даже в сложных периодах на рынке. Что дополнительно увеличивает устойчивость организации.

Таблица 1.

Динамика основных показателей ООО «Бином» за 2019–2020 год

Table 1.

Dynamics of the main indicators of Binom LLC for 2019–2020

Показатель Indicator	2019	2020	Изменение, тыс. р. Change, thous. rubles	Темп роста, %. Growth rate, %.
Объем оказанных услуг, тыс. р. Volume of services rendered, thous. RUR	159518	173583	14065	108,8
Выручка от реализации, тыс. р. Revenue from sales, thous. RUR	285961	297233	11272	103,9
Себестоимость, тыс. р. Cost, thous. RUR	235026	240244	5218	102,2
Прибыль от продаж, тыс. р. Profit from sales, thous. RUR	35419	40142	4723	113,3
Чистая прибыль, тыс. р. Чистая прибыль, thous. RUR	23966	30456	6490	137,3
Собственный капитал, тыс. р. Equity, thous. RUR	125538	129022	3484	102,8
Среднесписочная численность персонала Average number of staff	46	53	7	15,2

Результаты первичного обследования показали, что, организация способна расширять свою деятельность и за счёт увеличения масштабов снижать общие издержки, несмотря на рост конкуренции и усложнение окружающей среды, предприятие успешно функционирует на рынке комплексной системы обеспечения безопасности жизнедеятельности и имеет устойчивую экономическую позицию.

Для анализа потенциала развития компании и разработке мер по управлению изменениями необходима оценка организационного потенциала, которая включает, в том числе, исследование положения фирмы на рынке. Для дальнейших исследований воспользуемся методом STEP – анализа, который включает обзор политических, экономических, социальных и технологических факторов. Были выделены следующие факторы, оказывающие серьезное

влияние на деятельность компании в современных условиях:

1. несовершенство и нестабильность правовой базы управления ЖКХ как сектора экономики, в результате чего достаточно вольно трактуются и постоянно меняются государственные и региональные «правила игры»;

2. отсутствие достоверной информации о состоянии рынка домофонных систем, так как существующая система налогообложения вынуждает предприятия скрывать истинные объемы производства и реальные финансовые (статистические) показатели;

3. большая роль субъективного фактора в выборе заказчиком (управляющей компанией, жителями) организации по установке домофонных системе, когда определяющим является уровень личных отношений руководителей, предыдущий опыт совместной работы;

4. существующий регламент проведения конкурсов среди организаций является, в основном, формальным и носит, как правило, вторичный характер, 90% тендеров по отбору организаций проводятся с целью соблюдения обязательной формальности, когда вопрос о исполнителе решен до объявления торгов;

5. высокая степень финансовых и имиджевых рисков: при выполнении домофонных работ на объекте, с учетом штрафных санкций, предусмотренных договором, любое значительное нарушение сроков, гарантий, либо низкое качество работ, ставит предприятие сложное экономическое положение и приводит к безвозвратной потере положительного имиджа, как самой фирмой, так и ее руководством;

6. необходимость дифференцированного, максимально корректного подхода к предприятиям-конкурентам, это вызвано тесной взаимосвязью компаний в рамках рынка, где ваш сегодняшний субподрядчик завтра на другом объекте выступает в качестве генерального подрядчика, и наоборот.

7. развитие новых технологий влечет за собой появление принципиально новых материалов.

8. растущая потребность повышения уровня безопасности для всех типов объектов.

Результаты STEP-анализа в форме средних значений факторов внешней среды представлены на рисунке 1.

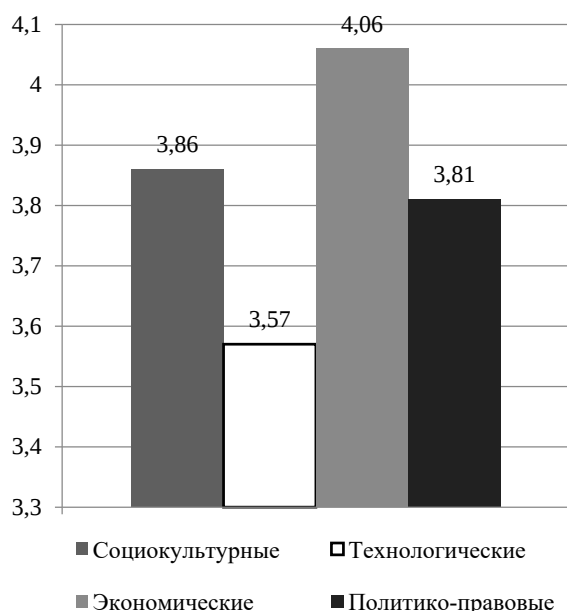


Рисунок 2. Оценка факторов внешней среды, оказывающие влияние на строительную компанию ООО «Бином» (по результатам STEP – анализа)

Figure 2. Assessment of environmental factors affecting the construction company OOO "Binom" (based on the results of STEP – analysis)

На основе данных, представленных на рисунке 1 можно сделать вывод, что наиболее значимыми для деятельности компании являются экономические, технологические и социокультурные группы факторов, среди них:

— необходимость дифференцированного, максимально корректного подхода к предприятиям-конкурентам и заказчикам;

— рост деловой активности, обусловленный стабилизацией экономической ситуации и выходом из карантинных мероприятий, связанных с COVID-19;

— активно растет число желающих обеспечить безопасные условия жизни;

— развитие отраслевых программ автоматизации контроля и безопасности, в т. ч. проект «Умный город»;

— развитие новых технологий влечет за собой появление как принципиально новых продуктов (IP-домофон).

Данные факторы оказывают положительное влияние на деятельность ООО «Бином».

В данной отрасли существуют и отрицательные факторы за счёт которых в основном и сформировалось то состояние рынка, которое мы анализируем. Дестабилизирующее влияние оказали следующие факторы:

1. несовершенство и нестабильность правовой базы управления ЖКХ как сектора экономики, в результате чего достаточно вольно трактуются и постоянно меняются государственные и региональные «правила игры»;

2. существующий регламент проведения конкурсов среди организаций является, в основном, формальным и носит, как правило, вторичный характер;

3. отсутствие как такого «свободного» рынка, где у компаний, есть стимул и мотивация к улучшению своей деятельности и своего продукта;

4. историческая высокая эластичность спроса, что не позволяет новым, дорогостоящим новинкам быстрее внедряться на рынке;

5. опосредованность конечного потребителя услуги, так как, часто в многоквартирных домах, обслуживанием домофона занимается управляющая компания.

Обобщая вышесказанное, отметим, что рынок домофонных систем имеет большие возможности, как в сегменте домофонов с одним или несколькими пользователями, так и в сегменте домофонов с множеством пользователей (для многоквартирных домов). Но существует ряд специфических внешних и внутренних факторов-ограничений, которые не позволяют компаниям, предоставляющим товары и услуги в сфере систем ограничения доступа активно расширять свою деятельность. Данные факторы как положительные, так и отрицательные, несомненно, оказали влияние на формирование организационной структуры.

Для оценки перспектив развития организации и возможности управления изменениями, следует проанализировать организационную культуру предприятия. Для более детального анализа корпоративной культуры организации, мы использовали подход, используемый в работе компании «CultureSync» Д. Логан, Д. Кинг и Х. Фишер–Райт [13]. Они являются экспертами в области менеджмента и стиля общения. Согласно результатам нашего опроса проведённого, среди сотрудников всей организации, в котором они самостоятельно определяют уровень, на котором находятся их коллеги. Также задавались общие вопросы, об уровне конкуренции с другими фирмами, отделами или конкретными сотрудниками. Ответы на общие вопросы нужны только для определения ключевых фраз, используемых человеком, элиминирование их от прочей информации.

Корпоративная культура данной организации советует третьему уровню. Так как на третьем уровне находится почти половина всех сотрудников – 48%. Данные сотрудники убеждены не только в своём профессионализме, но и в некомпетентности своих коллег. Конечно, у них есть положительные качества, они целеустремлены, нацелены на личный результат. Но, к сожалению, не умеют работать в команде.

В целом такие сотрудники нужны организации, они могут научиться работать сообща в том случае, если поставленная задача будет непосильна для одного человека. Думая, что их коллеги некомпетентны и ленивы, они заботятся только о собственных интересах, стремясь обойти друг друга и оставить вокруг себя слабых, чтобы казаться на их фоне сильнее, не утруждая себя развитием.

Многие компании стремятся сохранить дух соперничества среди своих подчинённых. Но было доказано, что синергетический эффект больше, чем эффект от мотивации через конкуренцию.

Это опасная ловушка, потому что нет ничего приятнее осознания собственных побед, однако эти победы являются таковыми лишь на фоне возвышения себя над окружающими. Они не абсолютны, а поэтому – неэффективны. Также важно понять в каких условия были получены данные достижения. Определить основные внешние и внутренние факторы, что определяют тенденции развития.

Для оценки организационного потенциала компании необходимо изучить те факторы, которые будут определять направления стратегического развития. Мы воспользовались методикой SPACE – анализа. Оценка стратегического положения компании данным методом производится по 4 группам факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных

преимуществ и финансового потенциала. Он представлен в приложении В. Основная его задача это – определить наиболее эффективную стратегию для организации.

Согласно результату, представленному на рисунке 3, для ООО «Бином», наиболее подходящей стратегией, является агрессивная стратегия.

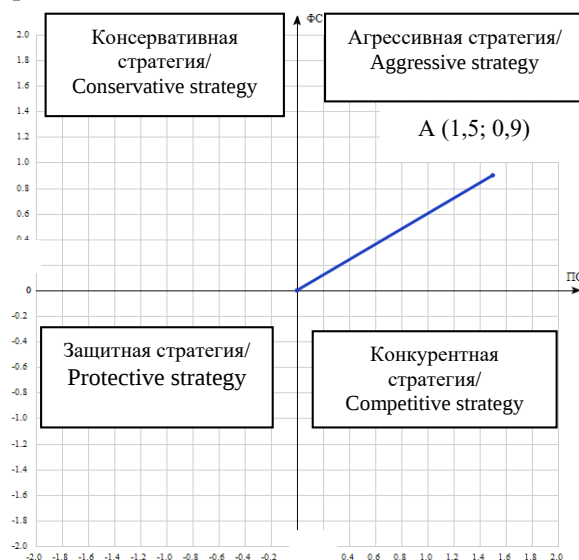


Рисунок 3. Графическое представление стратегического состояния ООО «Бином»

Figure 3. Graphic representation of strategic state of ООО "Binom"

Для компании, которая обновила производственные фонды, находящейся на рынке с незначительной определённой, данная стратегия типична. Компании необходимо использовать свои конкурентные преимущества, для закрепления на тех рынках, где она уже присутствует и продолжить активную экспансию новых рынков. Внешние угрозы не значительны, необходимо сконцентрироваться на внутренних процессах компании. Многие мировые компании, уже доказали своим примером, что низкий уровень адаптивности компании к внешним условиям, в долгосрочном периоде приводит, к упадку. Дальнейшее развитие компании зависит во многом от решения проблем, вызванных увеличением конкуренции на рынке, сложной эпидемиологической ситуацией. Внутренние проблемы компании, являются ключевыми, и от их решения зависит успешная адаптация ко всем текущим внешним вызовам. Одним из главных направлений деятельности, направленной на внутреннюю среду организации, должна быть работа с персоналом. Повышение его мотивации, улучшение условий труда, создание стабильной психологической обстановки. Это позволит раскрыть потенциал сотрудников, значительно увеличив приверженность к организации, мы добьёмся повышения производительности труда.

Завершающим итогом нашего анализа стало проведение экспертной оценки жизнеспособности ООО «Бином», результаты которой представлены в таблице 3. Жизнеспособность выступает одним из ключевых факторов развития компании и возможности противостоять постоянным изменениям во внешней и внутренней среде компании. Основу оценки жизнеспособности представляет собой модель, представленная авторами книги «Больше, чем эффективность»

Скотт Келлер и Колин Прайс из McKinsey & Company [10]. Под жизнеспособностью, по мнению авторов, понимается способность организации обновляться, корректировать свои действия и выстраивать стратегию быстрее конкурентов, что позволяет поддерживать ведущую эффективность на длительном отрезке времени.

В экспертной оценке участвовали как руководители компании, так и рядовые специалисты.

Таблица 2.

Экспертная оценка жизнеспособности ООО «Бином»

Table 2.

Expert assessment of the viability of ООО "Binom"

Элемент жизнеспособности Element of viability	Характеристики characteristics	баллы 1–10
Руководство Management	Авторитарный стиль Authoritarian style	9
	Консультативный стиль Advisory style	4
	Патерналистский стиль Paternalistic style	4
	Стимулирующий стиль Stimulating style	2
Ответственность за результат Responsibility for the result	Четко распределенные обязанности Clearly distributed responsibilities	2
	Постановка индивидуальных целей Setting of individual targets	4
	Принятие мер по результатам оценки Follow-up to evaluation	7
	Личная ответственность personal responsibility	8
Ориентация на внешнюю среду External Environment Orientation	Клиентоориентированность/customer focus	3
	Понимание конкурентной ситуации Understanding the competitive situation	7
	Деловые партнерства business partnerships	7
	Отношения с другими организациями Relations with other organizations	8
Корпоративные навыки организации Corporate Organization Skills	Привлечение лучших кадров Привлечение лучших кадров	3
	Развитие сотрудников employee development	1
	Закрепление навыков в системе компании Anchoring Skills in the Company System	3
	Аутсорсинг экспертных знаний Outsourcing Expertise	6
Понимание направления развития Understanding the direction of development	Долгосрочные цели long-term goals	1
	Ясность целей long-term goals	2
	Вовлеченность сотрудников Employee Engagement	1
Рабочая среда и корпоративная культура Work environment and corporate culture	Открытость и доверие Openness and trust	2
	Внутренняя соревновательность Internal competition	4
	Операционная дисциплина Operating discipline	3
	Оперативность и предприимчивость Speed and entrepreneurship	1
Координация и контроль Coordination and monitoring	Оценка эффективности сотрудников \ Employee Performance Assessment	2
	Управление операционной деятельностью Operations Management	2
	Управление финансами Financial Management	3
	Профессиональные стандарты (регламенты) Professional standards (regulations)	3
	Управление рисками risk management	5
Инновации и приобретение знаний Innovation and knowledge Acquisition	Инновации, инициируемые сверху Top-based innovation	6
	Инновации, инициируемые снизу Bottom-up innovation	2
	Обмен знаниями knowledge sharing	4
	Использование идей из внешней среды Using Ideas from the Outside Environment	3
Мотивация сотрудников Motivation of employees	Значимая система ценностей A meaningful value system	2
	Руководители-лидеры Leadership Leaders	3
	Возможности служебного роста Career Growth Opportunities	7
	Финансовые стимулы Financial incentives	6
	Вознаграждение и признание заслуг Remuneration and recognition	2

Согласно результатам анализа основным стилем руководства, является авторитарный, при этом отмечается недостаточное владение руководителем другими стилями. Стоит отметить, что организация следит за изменениями, происходящими во внешней среде, но сосредоточена на конкурентах и партнёрах, и только после уделяет внимание клиенту. Управление операционной деятельностью и контроль финансов находится на достаточно слабом уровне. В связи с этим требуется периодическая оценка и определение стадии жизненного цикла, для формирования направлений развития, что позволит подготовиться к грядущим изменениям. В целом крайне низкие баллы получил блок корпоративных навыков, рабочей среды и корпоративной культуры, что подтверждается проведённым нами анализом «языка общения». Также в блоке ответственности за результат, эксперты отмечают потребность в чётком распределении обязанностей. Эксперты отметили недостаточное использование идей, которые разработаны вне организации, а также идей, предлагаемых непосредственно сотрудниками. В целом отмечается недостаточный уровень мотивации персонала, а именно, не сформулирована система ценностей, а также из-за слабой системы контроля, достижения сотрудников должным образом не вознаграждаются. Одной из зон развития организации является, чёткая постановка целей организации, а также вовлечение персонала в их разработку и реализацию. Если провести сравнительный анализ результатов исследования, представленных в книге Скотта Келлера и Колина Прайса, то данные выводы сопоставимы с экспертными опросами во многих российских компаниях независимо от отрасли.

Направления организационного развития и управления изменениями предприятия на рынке домофонных систем

Исходя из проведенного анализа внешней и внутренней среды ООО «Бином» с учетом особенностей отрасли слаботочных систем, необходимо определить направления совершенствованию системы управления и эффективные способы внедрения изменений.

Согласно результату SPACE анализа, для ООО «Бином», наиболее подходящей стратегией, является агрессивная стратегия. работа организации должна быть нацелена на:

1. увеличение объема производства и продаж;
2. расширение рынка;
3. формализацию внутренних процессов;
4. развитие бренда.

При реализации данной стратегии необходимо принимать во внимание уровень развития и внутренний потенциал компании. Анализ корпоративной культуры организация показал,

что она находится на третьем уровне развития. Для перехода на четвёртый уровень, руководителю необходимо:

1. поощрять командные достижения;
2. не переоценивать достижения одного сотрудника;
3. поручать задания, посильные только слаженной рабочей команде.

После того, как мы определили оптимальную стратегию для организации и уровень развития корпоративной культуры, необходимо определить на каком этапе развития находится организация в целом.

Определение этапа жизненного цикла организации важно проводить периодически. Это помогает взглянуть на организацию со стороны, а также находить необходимые зоны развития [18, 19]. Мы провели анализ основных характеристик и отсеяли стадии, явно не соответствующие положению дел в организации. Модель жизненного цикла представлена на рисунке 4.

Так стадии «Выхаживания» и «Младенчества» уже были пройдены организацией в прошлом. Компания уже имеет растущие продажи и производственную базу, что не соответствует характеристикам присущим организациям, находящимся на данных этапах.

ООО «Бином»



Рисунок 4. Стадия жизненного цикла ООО «Бином» в соответствии с моделью Ицхака Адизеса

Figure 4. Life cycle stage of LLC "Binom" according to the model of Yitzhak Adizes

Также организации до сих пор управляется собственником, что противоречит описанию этапа Расцвета и более поздних стадий.

В связи с этим мы разработали опросник, представленный в приложении Г, по тем показателям, которые меняются при переходе от стадии «Давай-Давай» к стадии «Юность».

Результаты тест-опроса переведены в баллы и представлены на рисунке 5

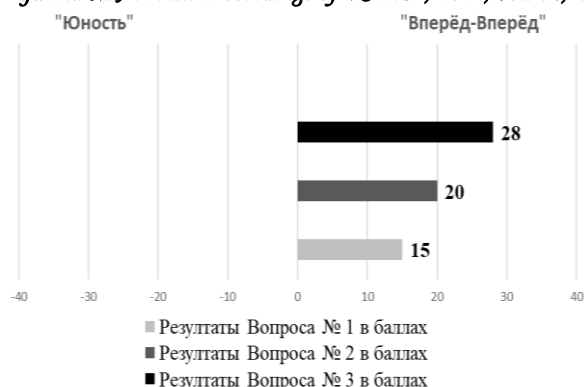


Рисунок 5. Шкала результатов тестирования сотрудников организации

Figure 5. Organization Employee Test Results Scale

Согласно результатам опроса компания на данном момент находится на стадии «Давай-Давай».

Этот этап характеризуется:

1. ростом уровня продаж;
2. установкой "Мы все можем!";
3. возникновением «ловушки основателя»;
4. часто возникает путаница в приоритетах,

ответственности и функциях.

Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Руководитель пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя – он боится потерять контроль над ситуацией.

На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их.

Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению [2].

Это достаточно опасный период для организации, переходя к новой стадии необходимо сохранять организационную гибкость.

Руководителям необходимо активно проводить реструктуризацию, пересматривать организационную структуру, сформировать и распределить функции между сотрудниками. Одним из важнейших направлений становится контроль за движением денежных средств и качеством работы системы обмена информацией. Делегирование становится важнейшим навыком для руководителя.

Все предложенные выше инструменты не эффективны и не будут работать без использования методов управления изменениями. Данные выводы касаются не только положения предприятия в рассматриваемой отрасли, но и согласуются с результатами исследований бизнеса в России в целом. Часто для того, чтобы перенять опыт, российские компании обращают внимание на самые успешные компании на западе. Однако следует понимать, что самые успешные компании – это чаще всего компании, которые находятся в стадии юности, расцвета или аристократии.

Мы ориентируемся на компании, для которых главным фактором развития, является администрирование. Для них характерна высокая системность бизнеса.

Таким образом, мы пытаемся у них перенять то, что будет формироваться поэтапно и, соответственно, будет приобретаться постепенно, а в настоящее время слишком рано для внедрения. В современной России не так много компаний, находящихся в стадии расцвета, а на начальных стадиях развития компании повышение системности, может принести разрушительные последствия, убивая дух компании.

Лучшие практики ведущих компаний, дают низкий или отрицательный эффект, так как в нашей стране бизнес ещё не достиг устойчивости. Это не значит, что они неприменимы. Это значит, что для здорового развития, необходима постепенное эволюционное внедрение изменений, пусть и в ускоренном темпе, с использованием зарубежного опыта. Перекося, который начал происходить в России, заключается в повышенном внимании к административной функции [7].

Одной из главных зон роста для отечественных предприятий, является использование технологий и методов управления изменениями. Так как опыт, который мы перенимаем может дать значительный толчок в развитии. Особую важность в этом вопросе всегда имеют наши специфические условия и особенности ведения бизнеса. Те инструменты, что уже длительное время используются зарубежными партнёрами, казалось бы, просто нам не подходят. Это утверждение выдвигают большинство практиков, кто рискнул скопировать инструменты, применяемые за рубежом.

Внедрение передовых разработок в области управления, маркетинга, производства, верный подход. Важно оперативно и грамотно его применять, чтобы не отставать от конкурентов [10].

Предложенные нами направления организационного развития включают пять этапов. Разберём их на примере распределения зон ответственности в организации (рисунок 6).

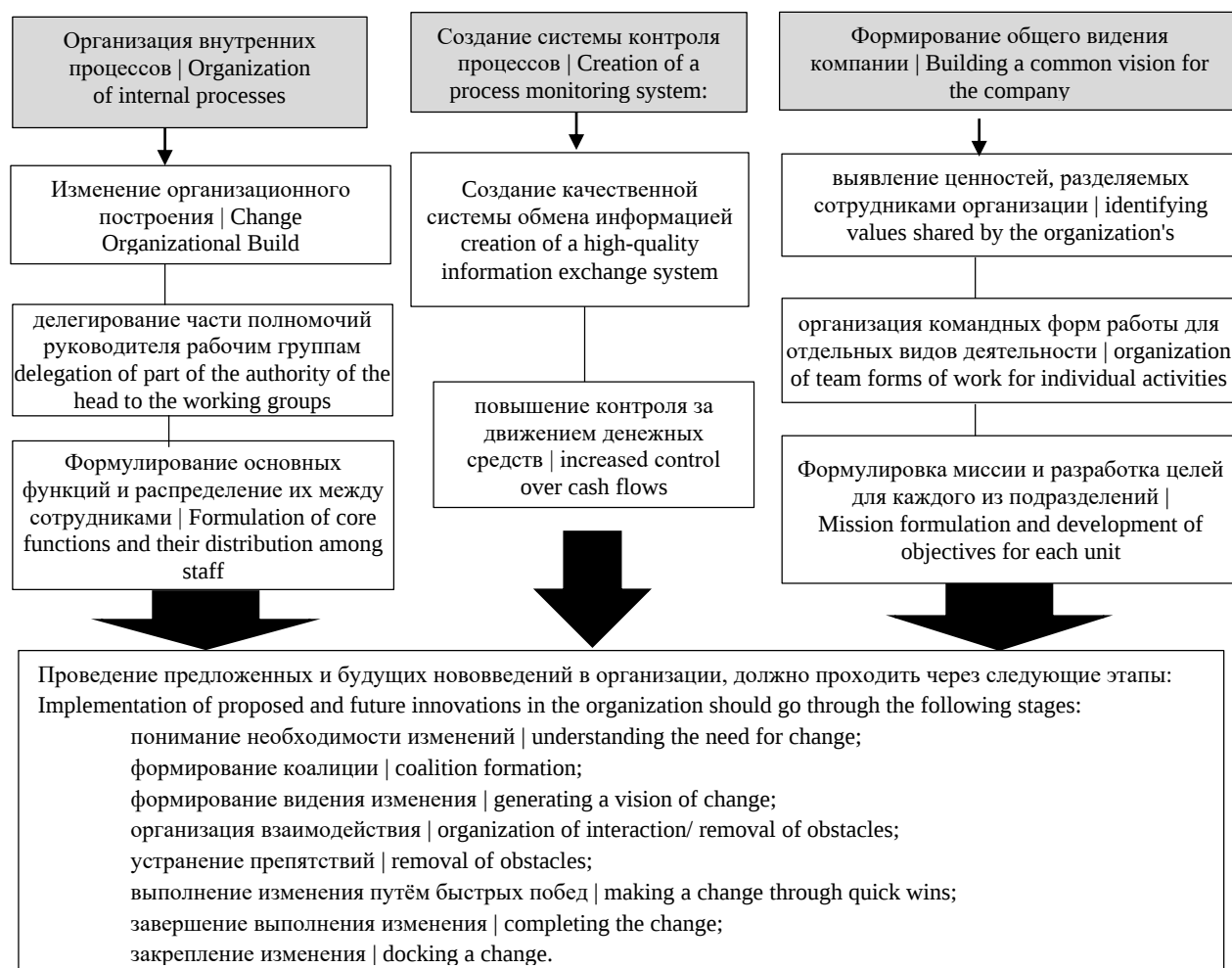


Рисунок 6. Направления организационного развития и рекомендации по управлению изменениями предприятием
Figure 6. Organizational Development Directions and Recommendations for Enterprise Change Management

На первом этапе, компании необходимо осознать необходимость в новых бизнес-процессах или их изменении. Для того, чтобы идентифицировать проблему, как правило используют два метода: предварительный прогноз и последующий анализ. Если показатели стали хуже или имеются предпосылки к этому, это признак того, что компания не соответствует внешней среде. В нашем случае анализ проведён и необходимость в делегировании и распределении ответственности очевидна.

На втором этапе происходит подготовка к грядущим изменениям. Руководство проводит анализ имеющихся ресурсов, чтобы ответить себе на вопрос: «А хватит ли у нас ресурсов, для внедрения данного изменения?».

Особенно важно оценить следующие факторы:

1. Насколько масштабными будут изменения. Затронут всю организацию.

2. Будут ли они радикальными или их введут постепенно, сколько сотрудников они охватят и т. д.

3. Готова ли организация к нововведениям. Здесь необходимо оценить, станут ли работники сопротивляться им, на основании информации о предыдущих изменениях и культуры предприятия в целом. Если одни сотрудники станут сопротивляться, а это, как правило происходит в абсолютном большинстве случаев. Следует найти тех, кто, напротив, смогут поддержать их. В нашем случае необходимо сформировать команду проекта это должны быть представители от бухгалтерии, производства, материально технического сектора, юриста, специалиста по сбыту, специалиста по кадрам и директора.

4. Квалификация сотрудников. Насколько компетентны в этом вопросе все участники бизнес-процессов, направленных на внедрение

изменений. Если в них принимают участие сторонние лица или спонсоры, то их также необходимо учитывать.

На основании этих данных выстраивается стратегия управления изменениями.

На третьем этапе, происходит составление плана действий и его реализация. Составляемый план, включает в себя обычно несколько мини планов:

1. Коммуникационный план. Его задача состоит в том, чтобы объяснить сотрудникам, какие изменения были внедрены в работу. Проводить этот процесс необходимо максимально доступно для их понимания. Важно обозначить причины возникновения изменений, а также последствия, которые ожидают компанию в случае, если они не будут реализованы успешно. Такой план мотивирует сотрудников на достижение результатов. Руководству необходимо озвучить, кого из них изменения затронут в большей степени, кого в меньшей и т. д.

2. План для обучения сотрудников. В большинстве случаев управление изменениями подразумевает появление у штата новых функций или изменение их собственных. В этом случае необходимо позаботиться о том, чтобы сотрудники прошли обучение. Это в первую очередь необходимо для повышения их квалификации. Такой план может состоять из нескольких уровней: например, для тех, кто принадлежит к среднему или нижнему звену.

3. Спонсорский план. Если во внедрении изменений принимают участие сторонние спонсоры, то их действия также должны быть регламентированы в плане. Это далеко не однократная поддержка. Она должна быть прозрачной и регулярной. Чтобы руководству было проще это отследить, составляется соответствующий план.

4. План для устранения сопротивления. Такая реакция – это не исключение, а, скорее, правило. Нет ничего удивительного в том, что сотрудники могут воспротивиться изменениям. Чтобы оперативно справиться с ними, необходимо составить план, где будут прописаны все действия, направленные на борьбу с негативными последствиями.

На четвертом этапе необходимо произвести расстановку приоритетов и утверждение изменений. Это необходимо сделать не только в сфере управления изменениями, но и для достижения целей компании также. Созданная система приоритетов покажет различную степень важности того или иного изменения, а также срочность их ведения. Как правило выделяют следующие приоритеты:

1. Изменения с низким приоритетом: желательно, но не обязательно вносить такое изменение. Его можно отложить на потом.

2. Изменения с обычным приоритетом: никакой срочности нет, но тем не менее забывать о них не стоит.

3. Изменения с высоким приоритетом: в организации существует проблема, устранить которую поможет конкретное изменение.

4. Изменения с наивысшим приоритетом: такие изменения необходимо внедрить как можно быстрее, поскольку они оказывают самое сильное воздействие на всю структуру предприятия.

Перед тем, как непосредственно приступить к реализации выработанных изменений необходимо убедиться в наличии трёх важнейших ресурсов:

1. Финансы. Компания должна обладать необходимым количеством денежных средств. Материальное стимулирование команды проекта на первых этапах не даст высокого эффекта.

2. Технологии. В данном случае технология зависит от выбора модели распределения ответственности.

3. Одобрение руководства. Активная позиция лидера выступает залогом успешных преобразований.

На пятом этапе необходимо закрепить полученные результаты и задокументировать их. Компетенциями по управлению изменениями должны обладать как высшее руководство, так и менеджеры среднего звена. Многие не считают важным зафиксировать результат и сделать его тем самым системным, им достаточно галочки при первой успешной попытке. Преимущество автоматизированных процессов здесь очевидно, благодаря которым документирование происходит совместно с другими операциями.

Таким образом, мы решаем сразу несколько задач:

1. Побуждаем сотрудников к групповой работе.

2. Предоставляем возможность участия в развитии компании, тем самым повышая причастность.

3. Решаем актуальную проблему с распределением ответственности.

4. Данный вид работы позволяет руководителю приблизиться к первому уровню организации и лучше понять их проблемы.

Таким образом, положительный эффект можно спрогнозировать. Привлечение стороннего высоко квалифицированного консультанта, для внедрения системы распределения ответственности, не будет экономически целесообразно. Написание должностных инструкций, на данном этапе не эффективно и может привести организацию к «преждевременному старению». Создание команды по внедрению изменений, должно стать постоянной практикой в организации. Что позволит сэкономить до 60%

средств, затрачиваемых на проведение внутриорганизационных изменений.

Заключение

В современных условиях, когда компаниям необходимо быстро адаптироваться к быстроменяющимся внешним условиям, важным конкурентным преимуществом компании становится качество самого процесса внедрения изменений, включающая в себя не только конечную цель, но и эффективность внедрения, поддержание гибкого состояния организации для будущих нововведений, активная работа с персоналом организации.

Современные компании в поисках эффективности и жизнеспособности часто обращаются в теории и практики организационных изменений. Поскольку профессиональный подход к управлению в постоянно меняющихся условиях и нестабильности позволяет выработать оптимальные формы и методы реагирования на вызовы внешней и внутренней среды компании.

Данные выводы особенно актуальны для динамично развивающейся отрасли домофонных систем. Принимая во внимание, что на данном этапе развития экономики мы наблюдаем снижение роста этой отрасли по сравнению предыдущими периодами, тем не менее, рынок имеет значительный потенциал. Телекоммуникационные операторы уже давно внимательно смотрят за рынком домофонов, видя в нем для себя большие перспективы для развития в условиях насыщения рынка интернет-доступа. В этих условиях выживание и грамотное управление организационным потенциалом региональных компаний – поставщиков домофонных устройств и услуг представляется особенно актуальным.

В ходе нашего исследования были раскрыты основные подходы к управлению организационными изменениями, ключевые модели, а также методы. В качестве объекта анализа была выбрана региональное предприятие ООО «Бином», имеющее устойчивое положение на рынке, руководство которого, столкнувшись с вызовами нестабильной экономики и резкого изменения технологий. Это потребовало пересмотра методологии управления эффективностью и жизнеспособностью компании в современных условиях и поиска новых инструментов стратегического управления изменениями.

Анализ предмета исследования с помощью различных инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды компании показал высокую нагрузку на руководителя небольшого предприятия, что не позволяет ему качественно заниматься вопросами стратегического развития. Одна из главных ошибок руководства, является неверное распределение нагрузки

и ответственности между сотрудниками предприятия. Что часто приводит к внутрифирменным конфликтам и ухудшению психологической обстановки на рабочих местах.

Наиболее остро перед региональным предприятием в отрасли домофонных систем стоят следующие проблемы:

- необходимость в разработке стратегии по расширению рынков сбыта;

- необходимость в распределении зон ответственности между сотрудниками организации и изменению организационной культуры и стиля руководства.

SPACE-анализ сильных и слабых сторон компании на рынке, анализ корпоративной культуры и определение стадии жизненного цикла организации позволили разработать ряд рекомендаций, основная цель которых, – развитие внутренней среды организации и совершенствование управления организационными изменениями в ООО «Бином»:

- внедрение методов работы с инновациями и нововведениями;

- создание плана по внедрению системы распределения ответственности;

- использование групповой работы, как средство регуляции социально-психологического и организационного климата;

- по разработке программы развития бренда «Бином»;

- по разработке стратегии расширения рынка сбыта.

Эффективность разработанного комплекса мер во многом зависит от решений, принятых руководством предприятия. Проведенный всесторонний анализ с использованием современных методик исследования позволил сделать вывод о том, что изложенные в работе предложения приведут к повышению эффективности внедрения инноваций в компании.

Кроме того, данные рекомендации будут способствовать установлению комфортного психологического климата, повышению лояльности сотрудников и развитию системы управления.

Постоянный анализ внешней среды и внутренней среды, использование передового опыта, с учётом уровня развития отечественного бизнеса и наших национальных особенностей, предполагающего непрерывный процесс подготовки организации к грядущим изменениям, позволят компании добиться большей эффективности при внедрении нововведений, а также увеличить гибкость всей системы. Что в современном мире, является основополагающим фактором не только выживания организации, но и обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочном периоде.

Литература

- 1 Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Москва: МИФ, 2014. 700 с.
- 2 Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. М.: МИФ 2019. 230 с.
- 3 Бурко Р.А., Соколкова В.Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. 2019. № 7. С. 313–315.
- 4 Верк В.В. Типы организационных изменений. Москва: МИФ, 2020. 270 с.
- 5 Ганус Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением // Управление продажами. 2001. № 3. С. 2–5.
- 6 Гурина М.А. Концепция управления персоналом на основе ценностей ответ на вызовы цифровой трансформации // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества: материалы XV Международной научно-практической конференции. Воронеж, 2021. С. 375–382.
- 7 Демьяненко В. Особенности управления изменениями в России. Москва: Издательские решения, 2018. 554 с.
- 8 Донцова Л.В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля. Москва: Проспект, 2016. 248 с.
- 9 Коляда А.А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. Н. Новгород: Издательство Бизнес-школы EMAS, 2015. 289 с.
- 10 Келлер С., Прайс К. Больше, чем эффективность. М.: Альпина, 2016.
- 11 Коттер Д.П. Ускорение изменений. Москва: Юрайт, 2019. 190 с.
- 12 Кришталь Е.А. Модель Ларри Грейнера. // NovaInfo, 2014. № 27. URL: <https://novainfo.ru/article/2570>
- 13 Логан Д., Кинг Д., Фишер-РайтХ. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
- 14 Ньюстром Д.В., Девис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2000. 447 с.
- 15 Saeed S. Business strategies and approaches for effective engineering management. IGI Global, 2013. doi: 10.4018/978-1-4666-3658-3.ch002
- 16 Black J., Gregersen H. Leading strategic change: Breaking through the brain barrier. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- 17 Gurina M.A., Moiseev A.D., Rumyantseva Yu.V., Shurupova A.S. Improvement of the quality and availability of public services of multifunctional centers based on lean manufacturing // International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied sciences and Technologies. 2021. V. 12. № 4. P. 1–11. URL: http://TuEngr.com/Vol12_4.html
- 18 Ashton-James C.E., Ziadni M.S. Uncovering and Resolving Social Conflicts Contributing to Chronic Pain: Emotional Awareness and Expression Therapy // Journal of Health Service Psychology. 2020. V. 46. №. 3. P. 133-140. doi: 10.1007/s42843-020-00017-y
- 19 Wenzel M., Koch J. From entity to process: toward more process-based theorizing in the field of organizational change // Journal of Accounting & Organizational Change. 2018. V. 14. №. 1. P. 80–98. doi: 10.1108/JAOC-11-2016-0064/
- 20 Smith A.C., Skinner J., Read D. Philosophies of Organizational Change: Perspectives, Models and Theories for Managing Change. Edward Elgar Publishing, 2020. 328 p.
- 21 Vlado C. Change management and innovation in the “living organization”: The Stra. Tech. Man approach // Management Dynamics in the Knowledge Economy. 2019. V. 7. №. 2. P. 229-256.
- 22 Zhao L., Peng Z. Analysis and Design of a Context-Aware Smart Home System // 2020 International Conference on Intelligent Transportation, Big Data & Smart City (ICITBS). IEEE, 2020. P. 716-719. doi: 10.1109/ICITBS49701.2020.00158
- 23 Sadeghi J.K., Struckell E., Ojha D., Nowicki D. Absorptive capacity and disaster immunity: the mediating role of information quality and change management capability // Journal of Knowledge Management. 2021. V. 25. №. 4. P. 714–742. doi: 10.1108/JKM-06-2020-0404

References

1. Adizes I.K. Managing change. How to effectively manage change in society, business and personal life. Moscow, MIF, 2014. 700 p. (in Russian).
2. Adizes I.K. Corporate life cycle management. Moscow, MIF, 2019. 230 p. (in Russian).
3. Burko R.A., Sokolkova V.D. Selection and justification of the organizational structure of the enterprise. Young scientist. 2019. no. 7. pp. 313–315. (in Russian).
4. Verk V.V. Types of organizational change. Moscow, MIF, 2020. 270 p. (in Russian).
5. Ganus Yu. Not every change is a development, but every development is a change. Sales Management. 2001. no. 3. pp. 2–5. (in Russian).
6. Gurina M.A. The concept of value-based personnel management is a response to the challenges of digital transformation. Digital transformations in the development of the economy and society: materials of the XV International scientific and practical conference. Voronezh, 2021. pp. 375–382. (in Russian).
7. Demyanenko V. Features of change management in Russia. Moscow, Publishing Solutions, 2018. 554 p. (in Russian).
8. Dontsova L.V. Benchmarking as a tool for evaluating the effectiveness of the internal control system. Moscow, Prospekt, 2016. 248 p. (in Russian).
9. Kolyada A.A. Effective tools for strategic analysis. How to make the right decision about the development strategy of the enterprise. Nizhny Novgorod, EMAS Business School Publishing House, 2015. 289 p. (in Russian).
10. Keller S., Price K. More than efficiency. Moscow, Alpina, 2016. (in Russian).
11. Kotter D.P. Accelerating change. Moscow, Yurayt, 2019. 190 p. (in Russian).

12. Krishtal E.A. Model Larry Grainer. NovaInfo, 2014. no. 27. Available at: <https://novainfo.ru/article/2570> (in Russian).
13. Logan D., King D., Fisher-Reith. Leader and tribe. Five levels of corporate culture. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2020. (in Russian).
14. Newstrom DV, Davis K. Organizational behavior. Human behavior in the workplace. St. Petersburg, Piter, 2000. 447 p. (in Russian).
15. Saeed S. Business strategies and approaches for effective engineering management. IGI Global, 2013. doi: 0.4018/978-1-4666-3658-3.ch002
16. Black J., Gregersen H. Leading strategic change: Breaking through the brain barrier. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2002.
17. Gurina M.A., Moiseev A.D., Rumyantseva Yu.V., Shurupova A.S. Improvement of the quality and availability of public services of multifunctional centers based on lean manufacturing. International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied sciences and Technologies. 2021. vol. 12. no. 4. pp. 1–11. Available at: http://TuEngr.com/Vol12_4.html
18. Ashton-James C.E., Ziadni M.S. Uncovering and Resolving Social Conflicts Contributing to Chronic Pain: Emotional Awareness and Expression Therapy. Journal of Health Service Psychology. 2020. vol. 46. no. 3. pp. 133-140. doi: 10.1007/s42843-020-00017-y
19. Wenzel M., Koch J. From entity to process: toward more process-based theorizing in the field of organizational change. Journal of Accounting & Organizational Change. 2018. vol. 14. no. 1. pp. 80–98. doi: 10.1108/JAOC-11-2016-0064/
20. Smith A.C., Skinner J., Read D. Philosophies of Organizational Change: Perspectives, Models and Theories for Managing Change. Edward Elgar Publishing, 2020. 328 p.
21. Vladoš C. Change management and innovation in the “living organization”: The Stra. Tech. Man approach. Management Dynamics in the Knowledge Economy. 2019. vol. 7. no. 2. pp. 229-256.
22. Zhao L., Peng Z. Analysis and Design of a Context-Aware Smart Home System. 2020 International Conference on Intelligent Transportation, Big Data & Smart City (ICITBS). IEEE, 2020. pp. 716-719. doi: 10.1109/ICITBS49701.2020.00158
23. Sadeghi J.K., Struckell E., Ojha D., Nowicki D. Absorptive capacity and disaster immunity: the mediating role of information quality and change management capability. Journal of Knowledge Management. 2021. vol. 25. no. 4. pp. 714–742. doi: 10.1108/JKM-06-2020-0404

Сведения об авторах

Мария А. Гурина к.э.н., доцент, кафедра государственной, муниципальной службы и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, ул. Интернациональная, 3, г. Липецк, 398050, Россия, mag30@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-1454-1046>

Светлана И. Васильева к.с.н., доцент, кафедра государственной, муниципальной службы и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, ул. Интернациональная, 3, г. Липецк, 398050, Россия, kuchmieva@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-0745-414X>

Анна С. Шурупова к.э.н., доцент, кафедра государственной, муниципальной службы и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, ул. Интернациональная, 3, г. Липецк, 398050, Россия, shurupova2011@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-6490-2079>

Вклад авторов

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about authors

Mariya A. Gurina Cand. Sci. (Econ.), associate professor, state, municipal service and management department, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, International St., 3, Lipetsk, 398050, Russia, mag30@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-1454-1046>

Svetlana I. Vasileva Cand. Sci. (Sociol.), associate professor, state, municipal service and management department, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, International St., 3, Lipetsk, 398050, Russia, kuchmieva@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-0745-414X>

Anna S. Shurupova Cand. Sci. (Econ.), associate professor, state, municipal service and management department, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, International St., 3, Lipetsk, 398050, shurupova2011@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-6490-2079>

Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 20/12/2021	После редакции 24/01/2022	Принята в печать 16/02/2022
Received 20/12/2021	Accepted in revised 24/01/2022	Accepted 16/02/2022