

Содержание:

Введение

Управление изменениями в организации и нововведениями является стратегической целью развития любого предприятия, под этим понимается обновление (преобразование) компании, основанное на внедрении оптимальных решений. В настоящее время Россия переживает экономический кризис. Правительство РФ делает основную ставку на развитие малого и среднего бизнеса в нашей стране, с целью заменить импортную продукцию – отечественной. Поэтому тема принятия рациональных стратегических решений как по необходимости внесения изменений в действующие коммерческие организации, так и для создания новых, является остро актуальной. Объект исследования - ООО "Ангстрем". Предмет исследования - анализ управления стратегическими изменениями.

Цель работы – изучение управления стратегическими изменениями в организации. Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- изучить понятие и сущность стратегических изменений;
- рассмотреть специфику управления изменениями в организации
- дать краткую характеристику исследуемого предприятия.
- рассмотреть управление изменениями в "Ангстрем";
- разработать мероприятия по улучшению проведения организационных изменений в организации.

Степень разработанности темы. Проблемам стратегического управления и выбора стратегии развития бизнеса посвящены труды отечественных и зарубежных ученых, таких как: Алимов А.Н., Васильев С.В., Виханский О.С., Гапоненко А.Л., Дресвянников В.А., Жукова М.А., Зуб А.Т., Мазур И.И., Харченко В.Л. и других. В работах перечисленных авторов рассмотрены следующие проблемы:

- несовершенство методологии стратегического управления;
- проблемы стратегического управления и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

1. Теоретические основы стратегического управления

1.1. Понятие и сущность стратегического управления

Динамичные изменения деловой среды российских организаций, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического управления.

Термин "стратегическое управление" был введен в 1960-1970-е гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне руководителей подразделений и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства [2, с. 53].

В связи с этим основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть обращено на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем.

Стоит заметить, что на сегодняшний день существует целый ряд определений понятия "стратегическое управление". Рассмотрим некоторые трактовки понятия "стратегическое управление" [3, с. 47]:

- Это многоплановый поведенческий процесс, направлен на выработку и реализацию стратегии предприятия с учетом изменений, происходящих во внешней среде.
- Это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.
- Ориентируемый в будущее и на конкуренцию стиль управления, а также процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решений и планирование, в котором высшее руководство, штабной и линейный аппарат совместно устанавливают конкретные бизнес-цели [5, с. 66].

- Это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.
- Это процесс управления, в котором разрабатываются цели развития, и для достижения этих целей разрабатываются и реализуются действия [6, с. 38].
- Это руководство, которое гибко и своевременно реагирует на изменения внешней среды, принимая во внимание возможности предприятия (его потенциал), который вместе дает предприятию возможность достичь своей цели, эффективно и успешно функционировать долгое время.
- В свете представленных интерпретаций суть стратегического управления может быть определена как способность находить быстрые и эффективные ответы на три ключевых вопроса [1, с. 72]:

1. В какой позиции сейчас находится организация?
2. В какой позиции организация планирует быть через три, пять, десять лет?
3. Каким образом (методом) вы можете достичь желаемой позиции?

Вот основные особенности стратегического управления, необходимые для эффективного управления организацией [9, с. 53]:

- Чтобы быть успешным, деятельность организации должна быть целенаправленной, то есть организация должна иметь стратегию, которая определяет функционирование системы управления организацией;
- Стратегия не является неизменной, но должна измениться, когда происходят значительные изменения во внешней среде организации или в ходе реализации стратегических планов;
- Эффективность деятельности организации определяется тем, насколько она достигает своих стратегических целей;
- Чтобы выиграть и сохранить лидерство, стратегия должна быть уникальной.

Последнее объясняется тем, что, используя только стандартные технологии и факторы успеха, стандартно определяя желательное положение объекта управления, создаваемую продукцию (услуги), в лучшем случае можно надеяться на то, чтобы повторить результаты, которые уже достигнуты лидером. Для завоевания и удержания лидерства нужна уникальная стратегия, содержащая то, чего нет у конкурентов, позволяющая производить более конкурентоспособную продукцию (услуги) [5, с. 78].

Стратегическое управление организацией основано на следующих основных принципах:

1. Соответствие миссии благу человека.
2. Научность.
3. Объективность.
4. Обоснованность [2, с. 53].
5. Формирование рабочих мест и их функций, а также организация процесса подготовки кадров таким образом, чтобы работники могли избрать профессию в соответствии со своим творчески-созидательным потенциалом и имели возможность реализовать его во все возрастающей степени.
6. Эффективное использование и комбинирование ресурсов с учетом фактора экологичности человека и природы.
7. Иерархичность.
8. Программно-целевой подход.
9. Эффективное взаимодействие прогнозирования, планирования, организации и контроля в ходе разработки и осуществления всех видов стратегии без исключения [8, с. 62].
10. Непрерывное развитие и совершенствование стратегии управления как в процессе ее разработки и периодической корректировки, так и в ходе ее осуществления.
11. Сочетание традиций и инноваций в стратегии управления.
12. Соответствие стратегии и тактики управления организацией.
13. Приоритетность человеческого фактора.
14. Соответствие стратегии развития организации имеющимся технологиям и ресурсам.
15. Системность функционирования всех вышеназванных принципов [11, с. 66].

Помимо рассмотренных универсальных принципов существуют и другие принципы стратегического управления, в частности: единоначалие управления; коллегиальность управления; сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении; демократический централизм в управлении.

Главной идеей, выражающей суть стратегического управления, необходимость переноса основного внимания руководства на окружение с целью появления возможности быстрого реагирования на наступающие изменения и вызовы окружающей среды [2, с. 53].

Отличительными чертами стратегического управления являются:

- Концентрация главным образом на проблемах внешнего окружения, поиск возможностей в конкурентной борьбе, адаптация к изменениям окружения;
- Ориентация на долгосрочную перспективу;
- Работник – это основа организации, источник благополучия;
- Эффективность сил выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения.

Место стратегии в управлении организацией заключается в следующих ее особенностях: стратегия дает определение основных направлений и путей укрепления; рост и изменений из-за концентрации усилий на определенных приоритетах; стратегия – это основа для выработки стратегических планов, проектов и программ, а также основных критериев, используемых для выбора наиболее обоснованных эффективных решений [9, с. 83].

Содержание стратегического управления заключается в следующем:

- В определении назначения и главных целей бизнеса организации;
- Анализе внешней среды организации;
- Анализе внутренней среды организации;
- Выборе и разработке стратегии на уровне стратегических форм хозяйствования, организации [8, с. 22];
- Анализе портфеля заказов организации;
- Проектировании организационной структуры организации;
- Выборе степени интеграции и соответствующей системы управления;
- Управлении комплексом "стратегия – структура – контроль";
- Определении нормативов поведения и политик организации в отдельных сферах ее деятельности;
- Обеспечении обратной связи результатов и стратегии организации;
- Совершенствовании стратегии, структуры и системы управления [6, с. 82].

При этом эффективность стратегического управления сегодня определяется следующими факторами:

- Обеспечивает системный взгляд на организацию и ее внешнее окружение;
- Облегчает принятие стратегических управленческих решений на основе использования специальных методов, понятий и подходов к сбору информации;
- Помогает внедрить инновации в организациях;

- Дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- Помогает сделать стратегический выбор и реализовать стратегию [12, с. 72].

1.2. Управление изменениями в организации

Изменения, как неотъемлемая часть развития любой организации, во многом влияют на ее функциональное наполнение. Все уровни иерархии должны осознавать то, что рост сложности систем внутри организации неизменно ведет к тому, что возрастает ценность эффективного управления изменениями. Осуществлять изменения нужно таким образом, чтобы предотвратить возникновение непредусмотренных рисков и максимально снизить их воздействие на результаты работ. Важно, чтобы запланированные изменения были реализованы с первой попытки — это позволит компании достичь своих конкурентных преимуществ с меньшими затратами средств и времени [9, с. 27]. В более узком понятии управление изменениями — это, в настоящее время, одна из наиболее востребованных технологий управления бизнесом. Данный термин должен отражать следующие аспекты [2, с. 53]:

- процессную (как менялось?) и содержательную (что менялось?) стороны изменения;

- целенаправленный характер процесса;

- отличие от обычного функционирования, т. е. перевод системы в другое качественное состояние;

- объект изменений — вся система или какой-либо значимый ее элемент [13, с. 72]. Любая система изменений может быть представлена в виде целостной модели. Целостная модель совершенствования высокотехнологичного предприятия (рис. 1) имеет последующие шесть стадий. В верхней части модели представлена часть процесса совершенствования, которая является циклической. Она состоит из фаз планирования, совершенствования, оценки сделанного и внедрения. Здесь трудно определить, где начинается цикл, так как у циклического процесса нет ни начала, ни конца. В зависимости от самого предприятия, использующего этот процесс, можно начать с любой из первых трех фаз.

Однако, рекомендуется начать с фазы измерения показателей. Это позволит создать картину текущего состояния дел, лучше всего путем самооценки.

В нижней части модели показано, какие исходные данные нужны для оценки показателей. Любые изменения на предприятии должны сопровождаться четким планом действий, который должен содержать в себе такие пункты как цель изменений, их масштабы, определение проблематики и устранение противоречий, возникающих в ходе внедрения, ликвидация сопротивления изменениям, планируемый результат и др. [13, с. 87]



Рис. 1. Целостная модель совершенствования высокотехнологичного предприятия [13, с. 88].

Прежде всего, необходимо для эффективного управления изменениями определяется масштаб проводимых изменений. Данный термин используется для оценки фундаментальности перемен на предприятии или конкретной системе, которых можно ожидать при использовании того или иного инструмента, применение которых может быть совершенно различно [2, с. 53].

Так, например, к инструментам, которые приводят к малым изменениям, относятся инструменты генерации идей, инструменты генерации идей; инструменты выявления критического инцидента; статистическое управление процессом. Для более существенных изменений применимы инструменты, такие как методы структурирования функции качества. В качестве инструментов использующихся для проведения глобальных изменений используются [16, с. 27]:

1. Методика быстрого анализа решения (FAST).
2. Бенчмаркинг процесса.
3. Перепроектирование процесса.
4. Реинжиниринг процесса.

Следующим пунктом при управлении изменениями является определение потребности в ресурсах, необходимых для выполнения. Ресурсы, такие как например затраты времени или материальные затраты, напрямую зависят от инструментов рассмотренных выше. Чем больше глубина изменений, тем масштабнее затраты в ресурсах. При управлении изменении обычно возникает вопрос: на какую область первоначально должно быть обращено внимание [12, с. 53]. Для определения таких областей проводится исследование сути проблемы различными методами. В качестве методов наиболее часто выделяют:

- построение блок-схемы процесса;
- выявление критического инцидента;
- контрольный листок;
- диаграмма Парето [14, с. 69].

Данные методы позволяют понять суть возникшей проблемы и даже отчасти проанализировать ее, но для более глубокого анализа и выявления причин возникновения с последующим принятием решений по данной проблеме, необходимо использовать такие инструменты, как гистограммы, диаграммы причин и результатов и др.

Все ранее рассмотренные инструменты предназначены для принятия решений или для разработки действий. Однако предложения по совершенствованию необходимо претворить в жизнь. Задача внедрения очень трудна. Она фактически состоит из нескольких подзадач:

- 1) Сортировка и ранжировка предложений по совершенствованию.
- 2) Организация внедрения.
- 3) Определение целей усовершенствований.

4) Разработка плана внедрения [2, с. 53].

5) Создание условий и благоприятного климата для внедрения.

6) Непосредственная реализация внедрения. Чаще всего возникают вопросы, связанные с решением поставленных подзадач, решение которых зависит от выбранных инструментов. К таким инструментам относят:

1) АДТ анализ.

2) Дерево (иерархическая диаграмма).

3) Программа процесса принятия решений [17, с. 89].

4) Анализ поля сил. Важная составляющая в решении поставленной задачи внедрения усовершенствований на предприятии — создание подходящих условий для правильного восприятия предлагаемых изменений, а также создание благоприятного климата для внедрения [7, с. 92]. На заключительном этапе изменений руководителю следует подвести итоги, измерить полученные результаты; сопоставить полученные итоги с планируемыми результатами деятельности; проанализировать ход выполнения комплексной программы внедрения изменений, причины отклонений; оценить модификацию самого предприятия вследствие осуществленных изменений. Недостаточный контроль приводит к превышению расходов или увеличению времени выполнения проекта. Рост расходов означает не только нарушение финансовых планов, но также в случае крупных проектов необходимость привлечения средств, превышающих возможности компании, независимо от тех экономических выгод, которые можно ожидать в результате успешного завершения разработки [13, с. 93]. Увеличение стоимости разработки снижает преимущества лидирующего положения на рынке и сокращает период эффективной реализации продукта, поскольку момент его устаревания напрямую не связан с фактом задержки при первом появлении продукта на рынке. Мониторинг и контроль - важная часть процесса управления изменениями. Существует множество различных методов мониторинга и контроля процесса изменений. Все методы могут использоваться для различных целей и на разных этапах процесса трансформации: демонстрировать необходимость изменений, разрабатывать программу действий, уменьшать сопротивление, помогать людям решать новые проблемы в новых условиях, развивать чувство долга, ускорить реализацию, стимулировать достижение инициативы и творчества основных целей и т. д. [7, с. 53]

Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять изменения, но и помогать предприятию преодолевать трудности, которые могут возникнуть в процессе изменений [14, с. 73].

Рассматриваемая модель и методология применимы для высокотехнологичных предприятий, но каждый из них нуждается в индивидуальном подходе с его предположениями в процессе совершенствования. Этот метод точно отражает процесс внесения изменений в любое высокотехнологичное предприятие, а его применение влияет на такие компоненты процесса, как персонал, организация и другие. Инструменты, используемые в методологии, могут использоваться как в совокупности, так и индивидуально для управления процессом изменений.

В рыночной экономике выживают только те, кто способен быстро адаптироваться к новым обстоятельствам и требованиям [9, с. 62]. Управление организационными изменениями является ключом к достижению целей в кратчайшие сроки. К сожалению, из-за того, что бизнес в России появился сравнительно недавно, многие предприниматели предпочитают добиваться максимальной стабильности, забывая о преимуществах и новых возможностях. Согласно статистическим данным, из-за этой нерешительности, что 9 из 10 фирм закрыты в течение 5 лет, и действительно успех заключается именно в адаптации к новым условиям.

Изменения в организации - процесс очень трудоемкий, особенно если в штате работает более 10 человек, которые работают с самого открытия предприятия. Большая сложность заключается не столько в техническом оборудовании или обучении, сколько в психологическом плане. В течение долгих лет работы человек уже развивает свои привычки, привязанности и слабости, создает вокруг себя так называемую зону комфорта. Новые стандарты, правила и режим работы просто выбивают некоторые из колеи, что снижает эффективность работы в течение длительного времени [9, с. 71].

Поэтому управление организационными изменениями включает в себя множество аспектов, в том числе и психологических, которые позволяют в минимальные сроки вернуть производительность на тот же уровень, что и был перед введением новшеств. Согласно научному определению, управление организационными изменениями – это система действий и подходов к переводу организаций или структурных подразделений из нынешнего положения в желаемое будущее.

Имея свои особенности и специфику, оно все же признается зависимым от основной науки управления, подчиняясь ее общим закономерностям и правилам.

Как уже говорилось ранее, процесс изменения очень труден и продолжителен, на финальной стадии способный привести еще к более плачевному положению вещей на предприятии. Чтобы снизить риски, в середине двадцатого века были разработаны основные этапы процесса управления [8, с. 31]:

- Размораживание. На первой стадии обосновывается необходимость изменения и при утверждении стимулируется интерес к нему. На второй стадии начинается подготовительная работа к началу процесса.

- Движение. Здесь только один шаг, который направлен на осуществление изменений и успешное их внедрение.

- Закрепление изменений [17, с. 42].

Первым шагом является оценка проведенной работы и коррекция результата, если таковая требуется. Завершающей стадией, закрывающей весь проект, является фиксация полученного опыта. К сожалению, среди наших предпринимателей таких руководителей единицы. Поэтому компании часто прибегают к помощи внешнего консультанта

Со стороны этого специалиста, безусловно, требуется уровень предельной корректности, самодисциплины, профессионализма и высокой степени ответственности за рекомендуемые и реализуемые им шаги перемен.

Необходимо понимать и объективные трудности руководителей и собственников современной России, которые, принципиально отличающихся от существовавших ранее [2, с. 53]. Но практика, к сожалению, подтверждает иное. Так, одна из петербургских организаций, являющаяся, по сути дела, группой компаний, ведущих многопрофильный бизнес, достигла своего организационного "предела", "предела" своей эффективности. Собственники бизнеса понимали, что настоящий уровень организации уже не позволяет решать задачи и достигать цели, которые ранее казались вполне достижимыми. Структура организации не соответствовала реально протекающим процессам.

В работе организации стали возникать сбои, вызванные плохой координацией действий подразделений, некоторые функции которых дублировались, а некоторые - так и оставались "бесхозными". Делегирование полномочий и распределение функциональных обязанностей в организации не соответствовали текущему состоянию бизнеса. Этот перечень проблем можно продолжать и далее, главное - собственники пришли к пониманию того, что требуются "свежие" решения и иной

подход к их родному "детищу", которое стало перерастать своих "родителей" [4, с. 71].

Управление изменениями в организации можно разделить на три большие группы:

1. Технологические, которые включают в себя приобретение нового оборудования, приборов, технологических схем и так далее.

2. Продуктные изменения касаются нацеленности на выпуск новых материалов и изделий [5, с. 99].

3. Социальные нововведения включают в себя несколько больших подгрупп, к которым можно отнести следующие: экономические (система новых материальных стимулов, показателей заработной платы); организационно-управленческие (комплекс новых организационных структур, в которых осуществляется выработка решений); социальные (речь идет о целенаправленных изменениях внутриколлективных взаимоотношений – выборность мастеров, бригадиров, руководителей и так далее); правовые, которые главным образом выступают в качестве изменений в хозяйственном и трудовом законодательстве.

В целом, последняя подгруппа отражает управление изменениями на предприятии с точки зрения контроля над сотрудниками и внутренними процессами. Все нововведения являются неизбежными, поскольку они обусловлены, в основном, системой объективных факторов. Но реорганизация не может являться самоцелью, а только средством реализации инновационных задач и направлений деятельности. Поэтому управление изменениями в организации должно быть разумным и продуманным [2, с. 53].

Вывод:

В жизни организаций происходят неизбежные изменения. На уровне работы с персоналом они проявляются в новом наборе и выпуске сотрудников, появлении новых и ликвидации старых подразделений. Наблюдается усиление или ослабление влияния единиц. Организация потрясена крупными или незначительными конфликтами.

2. Анализ управления стратегическими изменениями в организации на примере

"Ангстрем"

2.1. Краткая характеристика исследуемого предприятия

"Ангстрем" является головным разработчиком и основным поставщиком специальных электронных компонентов и изделий микроэлектроники для стратегических отраслей российской экономики, включая оборонную и космическую отрасли. В настоящее время "Ангстрем" лидирует в России в области разработок и производства специальных радиационно-стойких электронных компонентов на основе КМОП-технологии "кремний на сапфире", микропроцессоров, микросенсоров и микродатчиков, а также изделий силовой электроники. Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

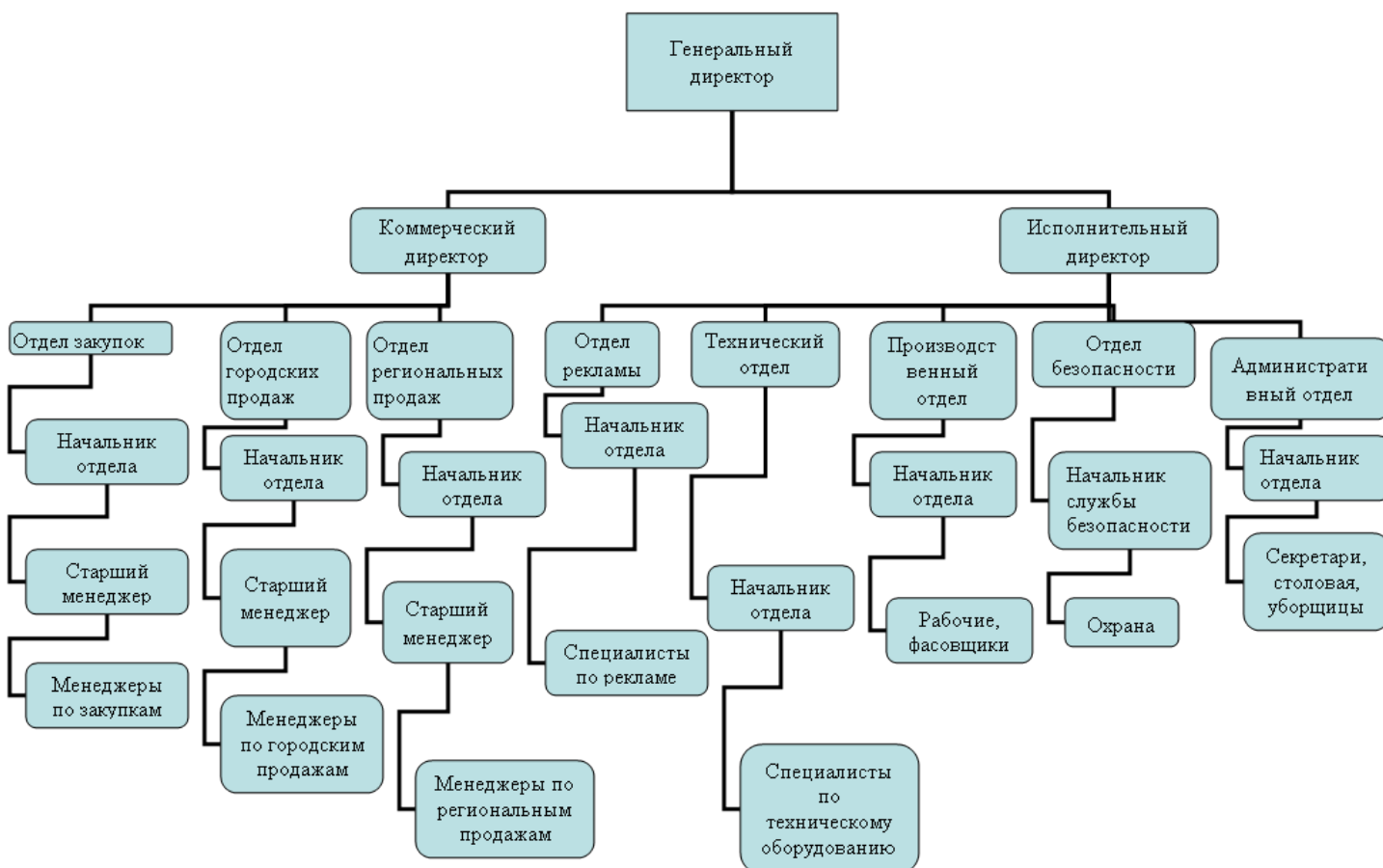


Рис. 1. Организационная структура компании

В 1980-е годы доля "Ангстрема" в мировом рынке микросхем для микрокалькуляторов, электронных часов и игр составляла более 90 %. А в 1988 году "Ангстрем" разработал первые в стране 32-разрядный микропроцессор и динамическое ОЗУ емкостью 1 Мбит. Помимо часов и калькуляторов, российские чипы используются в периферии компьютеров (клавиатура, питание) и различной бытовой технике. Зарубежных покупателей они привлекают качеством и дешевизной.

Наряду с продукцией специального назначения, "Ангстрем" производит широкий спектр изделий для массового потребительского рынка: микропроцессоры, микроконтроллеры, калькуляторы, драйверы, статические и динамические запоминающие устройства, логические и цифровые микросхемы, преобразователи, силовую электронику и другие ИЭТ. Заказчиками продукции "Ангстрем" в РФ выступают практически все ведущие игроки рынка — почти 5000 государственных и частных компаний.

2.2. Применение основных законов организации в ООО "Ангстрем"

На начальном этапе своего существования (1998-2000) предприятия характеризуется ограниченной стратегией роста. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей, с поправкой на инфляцию. Выбрали этот вариант, потому что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Управление в целом, не любит перемен. Но результатом такого выбора могут быть скрытоеснижение инфляции. Для успешно действующих предприятий с ограниченной стратегии роста, является необходимой стратегией, которая характеризуется ростом производства и реализации, ставка которых не должна превышать темпы экономического роста в мировом сообществе.

Далее, войдя в стадию быстрого роста (2000-2003 гг.) "Ангстрем" выбрал стратегию роста. Эта стратегия была реализована в темпах роста, превышающих темпы экономического роста мирового сообщества.

Вступив в 2003 году в стадию зрелости "Ангстрем" оставил стратегии роста. Планирование роста предприятия, т.е. ежегодный прирост объемов производства и экономической активности, в процентах к предыдущему году, является связующим звеном между стратегическим и фактическим тактического финансового планирования. Решение этой задачи является инструментом корректировки

стратегического финансового плана в соответствии с фактически достигнутых в начале года результатов и положения, созданного на этот раз финансового рынка. Планирование роста на анализируемом предприятии был проведен в два этапа.

Этап I. Планирование роста в устойчивом состоянии предприятия, т.е. при сохранении их в план года на уровне основные показатели эффективности предприятия, прибыли, выделенных на разработку, построение собственных средств всего этого дохода и сохранения структуры капитала. Расчет роста на данном этапе проводится в следующей последовательности.

Если вычисленное значение соответствует требованиям стратегического плана или превышает ее, финансовое планирование роста в конце. Если такое соответствие не будет достигнуто, то переходим к следующему этапу.

Этап II. Планирование роста при изменении состояния предприятия, которое может относиться к любой из этих показателей, тем не менее, определение изменения размера собственных средств предприятия, нормы капитализации прибыли и эффективности использования активов. На этой основе, роста планирование производится в следующем порядке.

Определить возможную величину собственных средств, привлечения дополнительного капитала (например, новая эмиссия акций) (SS).

Этот показатель дает представление о размере производственно-хозяйственной деятельности позволит обеспечить предприятия в плановом периоде, если ограничить использование внутренних ресурсов, с устойчивой рентабельности и структуры капитала. Если компания существует возможности влияния на эти показатели (которые, в основном, не в фактической деятельности) и ожидаемого роста не соответствует требованиям стратегического плана, тогда вы должны включить и введите в расчет роста новая стоимость РП и ФСК. Если такие действия не обеспечивают достижения стратегических показателей, она может служить в качестве основы для корректировки стратегического плана.

В 2008 году предприятие вместе со всей страной вступила в мире финансового кризиса. В настоящее время компания является проблема выживания находится в стадии спада. Для типичного предприятия "реактивной" форма "финансовый менеджмент". Она основана на принятии управленческих решений как реакции на текущие проблемы, т.е., "латание дыр", которые, как правило, защита любой ценой наиболее актуальных текущих платежей и приводят к значительным нарушениям интересов собственников и менеджеров, интересы коллективов предприятий и

фискальные интересы государства (таблица 1).

Таблица 1

Анализ качественного состава персонала ООО "Ангстрем"

Показатель	Ед. изм.	Численность рабочих по факту на конец года			
		2015г.	Удельный вес, %	2016 г.	Удельный вес, %
По возрасту	чел.				
от 20 до 30		10	18,9	13	25,5
от 30 до 40		13	24,5	11	21,6
от 40 до 50		17	32,0	17	33,3
от 50 до 60		10	18,9	8	15,7
Старше 60		3	5,7	2	3,9
Итого		53	100	51	100
По уровню образования	Чел,				
Среднее		10	18,9	8	15,8
Средне профессиональное		16	30,2	18	35,4

Неполное высшее	14	26,4	13	24,5
Высшее	13	24,5	12	24,3
Итого	53	100	51	100
По трудовому стажу	Чел.			
до 1 года	8	15	5	10,8
от 1 до 3 лет	17	32	17	33,3
От 3 до 5 лет	22	41,5	22	44,1
Более 5 лет	6	11,5	6	11,8
Итого	53	100	51	100

Источник: Составлено автором

Из таблицы 1 "Качественный состав персонала ООО "Ангстрем" можно сделать несколько выводов:

Во-первых, от года в год увеличивается количественный состав, в связи с расширением сферы деятельности и предоставления отдельных услуг,

Во-вторых, возрастной состав также меняется, что обусловлено сменой кадров по причине увольнения на пенсию старшего поколения и прихода молодых сотрудников.

2.3. Управление изменениями в "Ангстрем"

В компании на данный момент реализуется организационный проект по совершенствованию системы управления офисом организации, рассмотрим его более подробно:

1) Цель разработки организационного проекта:

Разработка организационного проекта необходима для улучшения поддержки управления офисами для улучшения работы отдела и в результате повышения эффективности работы компании.

2) Основой для разработки организационного проекта являются следующие документы:

Основой для разработки организационного проекта является порядок генерального директора ООО «Ангстрем» по совершенствованию отдела поддержки офиса с целью улучшения функционирования отдельных секторов и подразделения в целом.

3) Требование о создании предмета управления.

Организационный проект по совершенствованию системы управления офисом организации отвечает следующим требованиям:

- надежность (вероятность того, что система управления работает плавно в течение определенного периода времени);
- безопасность (вероятность того, что система управления не отправит ошибочную информацию или управляющие сигналы в течение заданного интервала времени);
- иерархия (подчинение подсистем с обязательным приоритетом принятия решений более высоким, а также разделение функций управления и обработки информации между подсистемами, расположенными на разных уровнях управления - локальной, блочной и общей станцией);

4) Список проектных предложений:

1. Изменение организационной структуры подсистемы с поддержкой офиса в целях повышения эффективности персонала этой подсистемы.
2. Разработать должностные инструкции секретаря, руководителя бюро отдела приема, контроля и выдачи документов.

3. Разработка должностных инструкций секретаря, руководителя бюро отдела обработки информации.
4. Разработать должностные инструкции секретаря, руководителя бюро контрольной группы для оформления документации.
5. Нанимать персонал в бюро обработки информации в количестве 1 человека, чтобы избежать перезагрузки персонала, что обеспечит более эффективную работу отдела.
6. Проведение учебных семинаров по учету.
7. Внедрение нового программного обеспечения для автоматизации делопроизводства в организации.
- 8) Нормативно-методическая база проектирования.

Нормативно-методические документы, регламентирующие процесс организационного проектирования: Устав предприятия, Квалификационный справочник по должностям руководителей. Специалисты и другие сотрудники, штатное расписание, должностные инструкции.

б) Организация разработки организационного проекта

Сроки разработки и реализации проекта - 3 месяца.

Расходы:

- нанять персонал 1 чел. вакансия заместителя начальника канцелярии – заработная плата 15 000 рублей в месяц
- обучающие семинары – 3 семинара по 25000 рублей
- программное обеспечение 200 000 рублей

Итого: 420 000 рублей

Источники финансирования проекта - фонд развития.

7) Краткое технико-экономическое обоснование.

Введение таких должностей как: заместитель начальника канцелярии и программист поможет рационально распределить выполняемые отделом функции

и ускорит выполнения заданий от руководства.

Обучающие семинары повысят уровень квалификации персонала, что повысит эффективность работы отдела.

Программное обеспечение поможет снизить риск возможных ошибок, вызванных человеческим фактором, и также ускорит выполнение определенных задач.

В связи с тем, что отдел канцелярии был достаточно сильно перегружен, функции, выполняемые в нем, были распределены нерационально, нужно увеличить штат подсистемы с целью улучшения работы организации и ввести новые должности заместителя начальника канцелярии и программиста (рис. 2, таблица 2).

Главный инженер (1 чел)

Зам. главного инженера по техническому обслуживанию (1 чел)

Отдел стандартизации и нормализации оборудования

Группа нормализованного контроля
технической документации по тех.
обслуживанию (6 чел)

Группа нормализации
узлов и деталей
оборудования (4 чел)

Технические
службы (6 чел)

Рис. 2. Схема оргструктуры функциональной подсистемы управления стандартизацией производства и схема оргструктуры функциональной подсистемы управления метрологическим обеспечением производства

Таблица 2

Управления метрологическим обеспечением производства

Управления метрологическим обеспечением производства

Главный инженер

1

Зам. главного инженера по техническому обслуживанию	1
Отдел стандартизации и нормализации оборудования	
Группа нормализованного контроля технической документации по тех. обслуживанию	6
Группа нормализации узлов и деталей оборудования	5
Технические службы	6

Была создана рабочая группа из наиболее активных и авторитетных сотрудников, которые сформировали первоначальную редакцию кодекса. В дальнейшем эта редакция и тема были вынесены на обсуждение ключевой категории - руководителям (90 человек) в формате делового форума. На следующем этапе лидер организации транслировал данные правила всем сотрудникам, инициировав разработку соответствующего регламента и создание комитета по этике, задача которого - оценка успешности внедрения кодекса поведения, отслеживание и решение спорных вопросов. В состав этого рабочего органа включены наиболее влиятельные и авторитетные руководители и представители коллектива (приложение).

Из оперограммы видно, что основные функции теперь выполняет зам. начальника канцелярии, тем самым разгружает начальника канцелярии и бюро обработки информации, также это помогает равномерно распределить нагрузку между отделами и тем самым повысить и улучшить работу отделов.

После разработки организационного проекта, докажем его социально-экономическую эффективность.

Вывод:

Таким образом, мы оценили организационные изменения проводимые в компании в данный момент, можем сделать вывод о том, что ООО "Ангстрем" реализует организационный проект по совершенствованию системы управления офисом организации, при этом проект является успешным, однако не имеет четкого плана.

В результате в третьей главе мы предложим план внедрения мероприятий данного проекта.

3. Мероприятия по улучшению проведения организационных изменения в организации

Социально-экономическая эффективность отражает целесообразность расходования ресурсов на осуществление конкретно данного проекта.

В данном оргпроекте мною было предложено ввести 1 новую должность в отдел, такую как: Заместитель начальника канцелярии. Это можно обосновать тем, что отдел канцелярии был достаточно сильно перегружен, функции, выполняемые в нем, были распределены нерационально, отсутствовало делегирование полномочий.

Вводя данную должность, мы разгружаем начальника канцелярии и бюро обработки информации, вследствие чего отдел работает более эффективно положительно, влияя на работу организации в целом.

В этом разделе будут представлены характеристика и краткое содержание работ по внедрению оргпроекта, очередность их выполнения, сроки внедрения и ответственные исполнители (таблица 3).

Таблица 3

План внедрения проектных мероприятий

Наименование	Краткое содержание работ в очередности их выполнения	Сроки внедрения	Исполнитель
--------------	--	--------------------	-------------

	<p>1. Распоряжение об изменении организационной системы делопроизводственного обеспечения</p>		
<p>Изменение организационной структуры подсистемы делопроизводственного обеспечения</p>	<p>2. Приказ о выполнении разработки и доведения производственных программ выпуска готовых изделий по номенклатуре и ассортименту до соответствующих цехов, разработке оперативных графиков перепоручить главным инженерам цехов и производственных участков.</p>	<p>1 день 1 день</p>	<p>Генеральный директор предприятия</p>
<p>Разработка должностных инструкций персонала канцелярии, архива.</p>	<p>1. Разработка должностных инструкций</p>	<p>7 дней</p>	<p>Отдел кадров</p>

Нанять персонал в отдел канцелярии в количестве 1 человека.	1. Подать объявление о наличии вакансии		
	2. Провести тестирование и проверку знаний претендентов на вакантное место	1 день	
	3. Обработка полученной информации о претендентах	7 дней	Отдел кадров
	4. Выявление кандидатуры и приглашение ее на рабочее место	4 дня	Центр обучения
	5. Внутрифирменное обучение нового специалиста	1 день	
Обучающие семинары по делопроизводству	1. Нанять тренера для семинара	7 дней	
	2. Выделить помещение – кабинет для проведения занятий	3 месяца	Отдел кадров
	3. Составить списки обучающихся	1 месяц	Отдел кадров
	4. Проведение психологических тренингов		

	1. Предоставить техническую базу для внедрения программного обеспечения.		
	2. Нанять программиста для внедрения программного обеспечения	1 месяц	Отдел хозяйственной части
Внедрить новое программное обеспечение для автоматизации делопроизводства в организации	3. Внедрить новое программное обеспечение	7 дней	Отдел кадров
	4. Настроить программное обеспечение	7 дней	Наемный программист
		1 день	
	5. Нанять тренера для обучения специалистов в программном обеспечении	7 дней	Отдел кадров
			Центр обучения
	6. Обучение персонала		
	7. Предоставление помещения для обучения		

Также необходимо провести ряд мероприятий, касающихся материально-технической, профессиональной и социально-психологической подготовки.

Вывод:

К основным достижениям проекта относят также следующие положения [5]:

-даются логически обоснованные определения понятий «объекта» и «субъекта» метрологического обеспечения измерений;

-приводится структура метрологического обеспечения измерений;

-формулируются основные задачи субъектов метрологического обеспечения измерений;

-приводятся основные этапы метрологического обеспечения измерений.

Заключение

В работе были последовательно решены все задачи, связанные с целью исследования.

Таким образом, стратегическое управление отражает такие характеристики как инновационность присущей ему природы, направленность на перспективные цели, наличие множества альтернатив, субъективность, необратимость и длительные временные сроки наступления последствий. Этапы формирования стратегии развития любой хозяйствующей структуры, существующей на том или ином уровне, можно объединить в три блока:

1. разработка концепции стратегии развития;
2. разработка стратегического плана и стратегических программ, что осуществляется по последовательным стадиям.
3. осуществление текущего контроля, корректировка стратегического плана и программ.

При этом все изложенные выше этапы и стадии, будучи последовательными, в то же время взаимодействуют по принципу обратной связи, когда любая из последующих стадий оказывает существенное активное обратное влияние на предыдущие.

Анализ внутренней и внешней среды организации позволил сделать выводы:

- причиной проведения изменений в организации являются изменения в её внешней среде;
- изменению подлежат внутренние переменные организации;
- изменяемые переменные определяют вид необходимых изменений;
- основными областями реализации стратегических изменений являются структура организации и её культура.

Основным источником сопротивлений изменениям являются люди (члены организации). Причинами сопротивлений являются неопределённость и человеческие факторы. Предложена схема уменьшения сопротивления в организации. Проведен анализ основных стратегий проведения изменений и предложен алгоритм действий для их осуществления.

Таким образом, стратегическое управление является одним из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночной конкуренции. Однако следует признать, что сегодня многие организации характеризуются отсутствием стратегий, во многом и приводит к их поражению в борьбе с конкурентами.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – [текст]. Учебник. СПб.: Питер, 2014. 416 с.
2. Бондаренко Р.М. Эволюция стратегического управления в организациях // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2015. № 5. С. 206-212.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2015. 296 с.
4. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент Москва, 2015. М.: Форум, ИНФРА-М. 254 с.
5. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. 207 с.
6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 624 с.
7. Кэмпбэл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [текст]. Учебник. М.: изд-во Проспект, 2015 г. 336 с.
8. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 507 с.
9. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. М.: Юрайт, 2013. 396 с.
10. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 302 с.
11. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2014. 463 с.

12. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для академ. бакал. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. 333 с.
13. Тихонов А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. 2013. № 7 (46). С. 98-103.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. С. 61-63
15. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: МФПУ "Университет", 2016. 384 с.
16. Чайковская Н.В. Разработка эффективной стратегии управления предприятием // Наука и экономика. 2015. № 3. С. 22-24.
17. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Форум, 2016. 304 с.
18. Штапова И.С. Генезис основных этапов и подходов стратегического управления // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2014. № 14. С. 131-136.
19. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / Под ред. А. П. Гарнова. М.: Юрайт, 2014. 303 с.
20. Экономика, организация и управление на предприятии: учебник/ Корсаков М.Н. и др.; Под ред. М. А. Боровской. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2015. 440 с.
21. Стратегические изменения в организациях. [электронный ресурс]. Режим доступа:
http://www.std72.ru/dir/menedzhment/strategicheskij_menedzhment_uchebnoe_posobie_lapygi
1-0-935. Яз. Рус.
22. Структура организации. Внутренняя и внешняя среда организации. [электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://manager.mpfmargtu.edusite.ru/p7aa1.html>. Яз.рус.

Исполнители	Начальник	Заместитель приема,	Бюро	Бюро	Группа
Операции	канцелярии	начальника	контроля и	обработки	изменения и
		канцелярии	выпуска	информации	учета
			документов		технической
					документации

Анализ объемов
производства и
сбыта продукции
за прошедший
период и
выявление
резервов

Анализ портфеля
заказов на
предстоящий
период

Расчет
производственной
мощности и
разработка
баланса
производственных
мощностей

Доведение
задания до
основных цехов
производств
предприятия

Доведение
задания до
подразделений
вспомогательного
производства
предприятия

Анализ объемов
производства и
сбыта продукции
за прошедший
период и
выявление
резервов

Приложение

План внедрения проектных мероприятий

Условные обозначения таблицы:

- исходная информация; - согласование;

- передача информации; - исполнение;

- анализ; - принятие решения;

- утверждение