

ственными производителями на условиях лизинга. Господдержка должна быть направлена на углубление внутриотраслевой специализации и родственной диверсификации, стимулирование развития малых форм хозяйствования в целях усиления функциональной диверсификации. Конечно, процесс диверсификации сложный и трудоемкий. В любое время может измениться внешняя среда, что, в свою очередь, повлияет на сбыт или усилит конкуренцию. По этой причине предприятие вынуждено будет сократить объем производства или совсем ликвидировать ту или иную сферу деятельности. Поэтому предприятие еще на начальной стадии своего развития должно продумать разнообразные виды деятельности и продукции [5, с. 112].

ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, А. И. Инструменты повышения стратегической эффективности диверсифицирующейся компании / А. И. Балдин // Экономика региона. – 2007,– № 3. – С. 195–202.
2. Козенко, З. Н. Особенности экономической интеграции в аграрной сфере России / З. Н. Козенко, И. А. Петерс, И. А. Шмырёва // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. —№ 1.—С. 35–43.
3. Кормаков, Л. Ф. Организационные формы и механизмы агропромышленной интеграции. Проблемы и решения / Л. Ф. Кормаков, К. К. Кумехов, В. З. Мазлоев. – М.: Отдел оперативной полиграфии ФГУП «ВО Минсельхоза России», 2004. – 260 с.
4. Немченко, Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №5. – С. 127–135.
5. Тупицын, А. Л. Диверсификация предприятия / А. Л. Тупицын. – Новосибирск, 2014. –150 с.

УДК 331.104:65.016.1:330.341.1

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ

Лаврук О. С., канд. экон. наук, доцент

*Подольский государственный аграрно-технический университет,
Каменец-Подольский, Украина*

Ключевые слова: организационная культура, стратегия, инновации, управление изменениями.

Систематизированы функции организационной культуры предприятия в области инноваций. Обоснованы условия успешной реализации

стратегии развития предприятия с точки зрения минимизации сопротивлений изменениям. Предложен алгоритм формирования комплексной стратегии развития предприятия в области инноваций.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE BASIS FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF STRATEGY AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES IN THE FIELD OF INNOVATION

*Oksana Lavruk, PhD in Economics, Associate Professor
State Agrarian and Engineering University in Podilia,
Kamianets-Podilskyi, Ukraine*

Keywords: organizational culture, strategy, innovation, changes management.

The functions of the organizational culture of the enterprise in the field of innovation are systematized. The conditions for the successful implementation of the enterprise development strategy to minimize resistance to change are justified. An algorithm for the formation of an integrated enterprise development strategy in the field of innovation is proposed.

Введение. Система управления стратегическим развитием предприятия неотделима от общей управляющей системы и ее механизмов (научные подходы, функции, методы управления), но одновременно процессы стратегического развития могут потребовать внесения изменений в существующие механизмы осуществления управленческих процессов. Для успешного управления стратегическим развитием предприятия требуется, чтобы соблюдались общие принципы управленческой деятельности:

- использование эффективного организационно-экономического механизма управления, направленного на получение высокой отдачи от вложенных средств;

- продуманная кадровая политика предприятия;

- единая информационная система и документооборот, позволяющие оптимально использовать ресурсы предприятия и своевременно принимать управленческие решения.

- наличие сильной организационной культуры как основы экономического потенциала, выраженной в миссии и ценностях путем обозначения социальных норм, установки поведения, регламентирующие

действия личности, подкрепленных процессами коммуникации, обучения, что послужит базой для относительно беспроблемного восприятия и реализации персоналом необходимых нововведений.

Исходя из этого, все механизмы управления, способствующие стратегическому развитию предприятия, должны быть тесно взаимосвязаны и требуют комплексного задействования: всякое управленческое решение по совершенствованию организационной системы в стратегических целях должно быть экономически обосновано и подкрепляться экономической и социальной заинтересованностью, а социальные и экономические мероприятия разрабатываются и реализуются системой управления посредством организационного механизма.

Основная часть. Перед каждым предприятием стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей организационной культуры (общефирменными нормами и ценностями, этикой и стилем руководства), так как даже при наличии достаточного материального ресурса несовместимость стратегии и культуры предприятия будет служить препятствием необходимым для реализации стратегических изменений планов. Формирование организационной культуры конкретного предприятия является неким базисом для постепенного перехода в качественно новое, улучшенное состояние с целью достижения поставленных задач, что следует рассматривать как процесс развития организационной культуры, который характеризуется получением определенных результатов положительного или отрицательного характера [2, с. 114]. Поэтому стратегии по воздействию на организационную культуру должны быть направлены на выработку желаемого поведения и психологического климата внутри предприятия, которые бы способствовали реализации комплексной стратегии развития, снижали бы риск возникновения сопротивления персонала необходимым организационным нововведениям.

Для решения данных проблем необходимо проводить политику профессиональных обучений, развития чувства ответственности и приверженности к сформулированным миссии и целям предприятия. Также высшее руководство должно личным поведением, реакцией, задаваемыми параметрами контроля и мотивации регулировать и влиять на формирование нужной организационной культуры.

Развитие организационной культуры применительно к стратегии включает: определение этических стандартов; создание рабочей обстановки поддержки стратегии; воспитание духа работы на высоком культурном уровне. При этом стиль стратегического руководства тре-

бует управления процессом роста показателей, культуры предприятия и содействия стратегии; поддержки организационных инноваций и новых возможностей; участия в политике реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса; упора на этические стандарты в поведении; инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

Из этого вытекает перечень функций, который должна выполнять организационная культура предприятия в области инноваций:

- интегрирующую функцию как синтез интересов всех членов и создание ощущения идентичности всего коллектива, что даст каждому лучше осознать стратегические цели предприятия, ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней;
- регулирующую функцию как наличие формальных и неформальных правил, упорядочивающих хозяйственную деятельность;
- адаптивную функцию как совокупность мер по социализации работника в хозяйственную систему;
- образовательную и развивающую функцию как основную составную кадровой политики, заключающаяся в стремлении психологически и профессионально подготавливать своих работников, развивать и увеличивать «человеческий капитал», которые предприятие может использовать для достижения своих целей;
- функцию ориентации на потребителя, то есть в наглядной и доступной форме выражения систем ценностей предприятия.

Таким образом, организационная культура должна органично сочетать в себе элементы культур власти, роли, задачи и личности через комбинированный или ситуационный подход к стилю руководства.

Принципы модели успешного проведения изменений были разработаны в 2001 г. американской компанией ProSci, специализирующейся на исследовательской и издательской деятельности в области инновационных бизнес-процессов [2]. Такая модель получила название «ADKAR-модель управления изменениями», что в соответствии с английской аббревиатурой переводится: A – awareness (осведомленность), D – desire (желание); K – knowledge (знания); A – ability (способность); R – reinforcement (мотивация). На основе данных принципов и используя идею ADKAR-модели, мы изобразили условия успешной реализации стратегии развития предприятия с точки зрения минимизации сопротивлений изменениям (рис.).

Этапы формирования комплексной стратегии развития организации

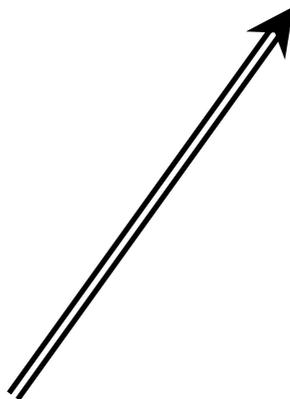
Контроль и корректировка

Реализация (распределение ресурсов, организационные изменения в структуре, системах, процедурах, стиле, функциях и ответственности)

Определение и разработка возможных и необходимых направлений развития организации, их синтез

Диагностика внешних и внутренних факторов организации, уяснение текущей стратегии

Успешное изменение



Осведомленность (Awareness) Желание (Desire) Знания (Knowledge) Способность (Ability) Мотивация (Reinforcement)

Необходимые этапы изменений на уровне индивидуума и команды

Рис. Модель успешной реализации организационных изменений в составе комплексной стратегии развития предприятия

Базовым принципом ADKAR-модели является то, что процессы выработки целей и формирования экономических и организационных стратегий в рамках комплексной стратегии (вертикальное измерение) должны проходить одновременно, скоординировано с учетом обозначенными по горизонтали этапами изменений для человеческих ресурсов.

Вертикальное измерение отражает алгоритм формирования комплексной стратегии развития предприятия, который включает такие

этапы как: диагностика внешних и внутренних факторов организационной системы, уяснение текущей стратегии; определение возможных и необходимых направлений развития, позиции в окружающей среде и системы управления; формирование комплексной стратегии развития предприятия; проведение стратегических организационных изменений и разработка тактических и оперативных планов.

Горизонтальное измерение демонстрирует элементы задействования индивидуума или группы сотрудников в процессе формирования и реализации комплексной стратегии развития.

Американскими учеными был исследован опыт проведения изменений в 248 компаниях США, отчет проведенных исследованиях свидетельствовал о том, что причиной неудач реализации стратегии служило несоблюдение принципов ADKAR—комплексности задействования человеческих ресурсов в процессах управления [3, с. 327].

Таким образом, для эффективного управления людьми во время осуществления проекта изменений обязательным является прохождение пяти ключевых фаз, положенных в основу ADKAR—модели управления изменениями:

– осведомленность о необходимости стратегических изменений: где мы сейчас находимся как предприятие?

– желание участвовать и поддерживать процесс изменений: без желания человек даже зная о существовании проблемы, будет оставаться нерешительным и сомневаться. Отсюда, психологически правильным было бы терпеливо и обстоятельно объяснять внутри рабочих групп, для чего нужны изменения и почему от них нельзя отказываться, то есть проводить психологическую подготовку работников к будущим переменам;

– знания: как правильно осуществлять стратегические изменения с точки зрения методического, нормативно—правового обеспечения;

– способность осуществлять изменения ежедневно: то есть способность реализовать новые навыки и методический опыт на практике;

– мотивация: человеку необходима причина, побуждающая к выбору того или иного действия, поэтому мотивация выступает как побуждение к активности и деятельности для достижения личных целей и целей предприятия. Мотивация как психологическое побуждение к трудовой деятельности через заинтересованность, потребность в труде, удовлетворенность трудом и стимулирование как параметр, задаваемый предприятием через продвижение по службе, символику служебного статуса и престижа, признание, похвалу, премирование являются одним из весомых гарантов успешной ответственности [4].

ADKAR–модель помогает понять руководителю и служащим, на какой стадии процесса изменений находится предприятие. Руководитель также сможет с помощью данной модели идентифицировать недостатки в процессе изменения и причины, по которым изменение, связанное с реализацией стратегии развития, потерпело или терпит неудачу. Соответственно, кадровая служба, полагаясь на этапность изменений для человеческих ресурсов, может разрабатывать и проводить эффективные тренинги со служащими, создавать систему нематериального стимулирования, оказывать влияние на материальное поощрение, тем самым решать следующие задачи в направлениях:

- преодоления сопротивления сотрудников процессу проведения изменений, связанных с реализацией стратегии развития;
- помощи сотрудникам во время самого процесса изменения;
- создания успешного плана для индивидуального и профессионального роста в процессе изменений;
- формирования кадровой стратегий как составной комплексной стратегии развития предприятия.

Как показывает теория и практика менеджмента, для эффективного управления изменениями в рамках реализации стратегии развития необходимо рассматривать планы стратегических изменений с двух сторон: со стороны тех, кто внедряет изменения (высший уровень управления – взгляд «сверху–вниз») и со стороны получателя изменений (средний, низовой уровень управления, рядовые сотрудники – взгляд «снизу–вверх»). Намерения высшего руководства изменить что-либо в предприятии без уверенности остальных сотрудников в необходимости данных изменений никогда не будут увенчаны успехом.

Взгляд на изменения со стороны высшего руководства ориентирован на результат, который соответствует общим организационным целям. Взгляд со стороны менеджеров среднего, низового уровня и рядовых сотрудников сфокусирован на повседневных операциях, текущих задачах и целях без четкого представления о том – соответствует ли текущие результаты общим целям и задачам предприятия. Поэтому при осуществлении изменений многим сотрудникам не достает общего видения проблемы, ради которой данные изменения затеяны. Их главный вопрос в такой ситуации: «Что это изменение даст мне, что оно лично для меня означает?». Смешивание различных приоритетов, ценностей, движущих сил, различных уровней знания и понимания процессов изменений являются результатами «неправильно» составленной стратегии работы с персоналом.

Отсюда следует, что для успешной реализации процесса изменений

в предприятии необходимо обеспечить интеграцию обоих взглядов («сверху-вниз» и «снизу-вверх») на управление изменениями во все аспектах организационно-экономических планов с самого первого этапа.

Два взгляда на управление изменениями в рамках реализации комплексной стратегии развития или, как можно выразится, два видения одного какого-либо процесса изменений в предприятии могут быть представлены как организационное и индивидуальное управление изменениями.

Организационное управление изменениями – управление изменениями со стороны высшего руководства, взгляд «сверху-вниз». Основное внимание здесь должно фокусироваться на стратегиях по управлению изменениями, коммуникационных планах, тренинговых программах, которые помогут предприятию принять и поддержать необходимые конкурентные стратегии. Оно должно обеспечить знаниями, опытом осуществления методологий и инструментов управления изменениями всю организационную систему. Индивидуальное управление изменениями – это видение процесса изменений со стороны сотрудников. Оно предусматривает необходимость сосредоточить внимание на инструментах и техниках, помогающим работникам пройти через процесс изменений. Поэтому, эффективное управление изменениями в предприятии возможно при условии согласованности менеджеров всех уровней и сотрудников в осуществлении необходимых процессов, технологий или организационных изменений.

Заключение. Таким образом, использование принципов ADKAR-модели окажет помощь в диагностике и идентификации стадий изменения и причин, по которым оно терпит неудачу. Также данный инструмент поможет составить план по проведению необходимых обучений в области повышения профессионального уровня работников аппарата управления среднего и низовых звеньев, связанных с наделением им новых полномочий и перенесения части ответственности в выработке стратегических и тактических управленческих решений.

По нашему мнению, успех проведения изменений, предполагает демонстрацию высокого уровня уверенности менеджерами; соблюдение последовательности в реализации программ изменений на уровне индивидуума (по принципу ADKAR-модели: осведомленность – желание – знания – способность и навыки – мотивация); гибкость стиля управления при проведении изменений и разрешении конфликтов; развитие коммуникационных процессов; создание благоприятного социально-психологического климата; обеспечение обучения управленческого персонала в области современных методик менеджмента, разви-

тие способностей принятия на практике приобретенных знаний; создание системы подготовки кадров на рабочем месте; адекватная мотивация за результат, креативность и инициативу; формализация правил и норм, определяющих организационную культуру.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лаврук О. С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия / О. С. Лаврук // Buletinul Științific al Universității de Stat «Bogdan Petriceicu Hasdeu» din Cahul. Științe Economice. – №. 1 (13). – 2015. – P.109–120.
2. Timothy, J. Creasey, Jeff Hiatt, (2012) Best practices in change management series / Prosci Benchmarking Report.
3. Розанова, В. А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 400 с.
4. Лаврук, В. В. Управління мотивацією інноваційної діяльності / В. В. Лаврук, О. С. Лаврук // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. – Том 14, №1(51). Ч. 1. – 2012. – С. 376–381.

УДК 338.43.631.86.631.95

«ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА» И «ОРГАНИЧЕСКОЕ ЗЕМЛЕДЕЛИЕ» КАК ПУТЬ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Лесных Е. А., канд. с. – х. наук, доцент

*ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет»,
Барнаул, Российская Федерация*

Ключевые слова: «зеленая экономика», органическое земледелие, Алтайский край.

«Зеленая экономика» является альтернативным вариантом современной экономики и позволяет решать экологические и социальные проблемы. Сохранение почвенного плодородия и сельского населения являются насущной проблемой для Алтайского края и «органическое земледелие» может быть выходом для решения данной проблемы, а также надеждой для мелких сельскохозяйственных производителей.

«GREEN ECONOMY» AND «ORGANIC AGRICULTURE» AS A WAY OF DEVELOPMENT OF ECONOMY OF ALTAI REGION

*Lesnykh Elena, candidate of agricultural sciences, assistant professor
Altai state agr University
Barnaul, Russia*