7. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

7.1. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Борисенко В.П., к.э.н., доцент,
профессор, кафедра Менеджмента

Московский гуманитарный университет, г. Москва

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В данной работе дополнена теория управления стратегическими изменениями. Описаны свойства и принципы изменений и развития, основные этапы управления стратегическими изменениями.

В статье представлены матрицы стратегических изменений: матрица стандартов элементов стратегических изменений, матрица механизмов стратегических изменений и матрица стратегического управленческого учета.

Изменения условий ведения бизнеса и проблемы в функционировании и развитии предприятий требуют постоянно заниматься вопросами стратегических преобразований. Однако теория управления стратегическими изменениями разработана недостаточно, отсутствуют общепризнанные модели такой работы и способы их оценки.

Задачей настоящей статьи было дополнить теоретические исследования свойствами и принципами изменений и развития, описать основные этапы управления стратегическими изменениями и инструменты оценки качества стратегических изменений.

Стратегическое изменение – долговременные и необратимые перемены, направленные на существенные изменения финансово-хозяйственной деятельности. Стратегические изменения вызваны внутренней или внешней нестабильностью.

Управление стратегическими изменениями – совокупность скоординированных управляемой и управляющей подсистемами, взаимодействующих между собой и внешней средой, обеспечивающих революционные или эволюционные изменения, направленные на выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе, усилий.

Существуют разные модели работы со стратегическими изменениями: Адизеса И., Грейвза К., Грейнера Л., Дауна А., Каца Д., Кана Р., Лидена Ф., Липпитта Г., Шмидта У., Скотта Б., Торберта У., Фадеева П. Авторы по-своему называют этапы жизненного цикла, указывают разные механизмы, сроки, формы этих этапов, что затрудняет практическую реализацию разработок. Однако сущность эволюции организации идентична, и на стадию жизненного цикла организации оказывают влияние две группы факторов: внутренние – в виде целей, средств, ресурсов и рисков системы и внешние – в форме хаоса, неопределенности. Кроме этого, система сама является одним из этапов развития надсистемы, и «любой этап развития можно представить как самостоятельную систему со своим собственным путем развития» [6, с. 47]. Изменение на предприятиях идут, как правило, по общим принципам и свойствам, определение которых предоставляет возможность системно предсказывать приближение проблем и кризисов и, соответственно, своевременно реагировать на них.

Основные свойства изменений и развития:

- целенаправленность;
- целостность;
- централизованность;
- непрерывность функционирования и развития;
- преемственность;
- необратимость;
- адаптивность;
- эмерджентность;
- многокритериальность оценки развития;
- управляемость;
- первичность целого в развитии;
- индивидуализация;
- организованность;
- детерминированность;
- интенсивность развития.

Исследование сложных производственных систем начинается с общего анализа объекта управления. Затем проводится декомпозиция общей проблемы на функциональные подсистемы, подфункции, задачи и т.д. вплоть до конкретных процедур. Базовые принципы построения структуры производственных систем приведены в статье Матвеевой Е.А. «Теоретические основы организации и управления производственными предприятиями на основе системного подхода» [9, с. 59].

Целенаправленность развития системы – свойство системы, определяющее для процесса развития необходимость наличия целей.

Целостность развития – свойство, характеризующее комплексное, однонаправленное и равномерное развитие по всем основным направлениям и параметрам деятельности организации.

Централизованность развития – сосредоточенность управления процессами развития в едином центре и недопустимость нескоординированного развития.

Непрерывность функционирования и развития указывает на то, что любые системы функционируют, не прерывая заданный цикл, систематически совершенствуются и эволюционируют. В противном случае они деградируют и разрушаются.

Преемственность развития характеризует появление нового с элементами сохранения наследственности, что позволяет предопределять будущие состояния системы на основании предшествующих состояний системы.

Необратимость развития – невозвратность изменений, при которых происходит переход в качественно новое состояние.

Адаптивность развития – свойство системы в процессе своего развития приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды и внутренним возможностям организации.

Эмерджентность развития – в процессе развития, за счет появления новых факторов, возможностей и угроз, появляются новые качества и свойства организации.

Многокритериальность оценки развития – свойство, отражающее неоднозначность, противоречивость и парадоксальность изменений происходящих в процессе развития организации.

Управляемость развития – свойство, отражающее способность целенаправленного, осмысленного, структурированного, последовательного и системного подхода к изменениям в организации.

Первичность целого в развитии предполагает первичность комплексного развития организации перед развитием отдельных подразделений.

Индивидуализация развития – свойство, характеризующее неповторимый, индивидуальный характер развития каждой организации, зависящий от множества факторов внешней и внутренней среды.

Организованность развития – свойство системы, характеризующее наличие и степень упорядоченности процесса развития.

Детерминированность развития – свойство, характеризующее обусловленность и предопределенность процессов развития опытом предыдущего функционирования, стадией жизненного цикла, целями, стратегией, структурой, внутренними возможностями предприятия и внешними факторами.

Интенсивность развития – свойство, характеризующее энергичность, напряженность, затратность и насыщенность процесса развития.

Изменение и развитие строится на следующих принципах:

- развитие большинства систем идет сначала на макро-, а затем на микроуровне;
- источником движения и развития систем является противоречие между действительным (возможностями) и желаемым (потребностями);
- развитие расшатывает систему;
- развитие вызывает сопротивление;
- платой за развитие является уменьшение накоплений;
- принцип естественного отбора;
- кризисы способствуют развитию систем;
- равновесия;
- перехода количественных изменений в качественные;
- ступенчатого развития;
- онтогенеза;
- наименьших;
- рассогласований;
- преимущественного развития;
- необходимой дезингрессии;
- необходимой активности;
- перехода в надсистему;
- увеличивающихся рисков;
- неопределенности информационного обеспечения;
- «махового колеса»;
- сменяемости;
- невозможность временной экстраполяции.

Большинство систем развиваются в начале на макроуровне, что вызывает изменение на микроуровне. Другими словами, изменения должны изначально происходить в руководстве компании и затем на остальных уровнях системы. Например, стратегические вопросы, связанные с реструктуризацией, внедрением новых систем управления и технологий, выходом на новые рынки, должны решаться и контролироваться непосредственно высшим менеджментом компании.

Источником движения и развития систем (основной движущей силой) является противоречие между действительным (возможностями) и желаемым (потребностями), а также между различными группами влияний (стейкхолдерами). Одним из основных следствий постоянного процесса разрешения противоречий является эволюция системы управления, когда происходит отрицание отрицания: сложное меняет простое, простое – сложное, все идет от чего-то к чему-то, все системы со временем переходят в свою противоположность, даже если эта противоположность – сама система, изменившаяся во времени. При этом мера количества противоречий в ней в процессе динамики увеличивается.

Развитие расшатывает систему, вызывает противоречия, увеличивает различия между частями целого «по самому темпу жизни, и по силе их относительного сопротивления среде» [1, с. 23]. Вследствие того, что внутренние связи в системе становятся слабее, чем внешние связи, происходит разбалансировка притока и оттока денежных, структурных и информационных ресурсов, что «неизбежно ведет к дезорганизации, более медленной или более быстрой, смотря по сумме условий» [1, с. 23].

Развитие вызывает сопротивление. Развитие предполагает изменение существующей ситуации, и не всегда в лучшую сторону, поэтому любые изменения вызывают сопротивление определенных групп стейкхолдеров. Кроме психологических, возможны технологические, политические и культурологические причины сопротивлений.

Платой за развитие является уменьшение накоплений, соответственно, предприятие вынуждено уменьшать текущее потребление.

В период развития и изменения сильнее всего проявляется принцип естественного отбора, когда в организации ключевыми проблемами начинают заниматься и их решать наиболее приспособленные для данного вида деятельности сотрудники (должности появляются позднее). В этой связи «важнейшими чертами работника становятся его интеллектуальность, быстрая восприимчивость к инновациям и образовательная мобильность» [8, с. 13].

Кризисы способствуют развитию систем, увеличивая скорость адаптации, либо ведут организацию к гибели. В период кризиса выживают и выдвигаются в лидеры активные, организованные сотрудники, имеющие кризисоустойчивые свойства, владеющие базовыми схемами и технологиями достижения целей, способные генерировать изменения. Слабые, случайные, менее организованные сотрудники вытесняются с ключевых позиций и из организации. Однако вместе с ними уничтожается множество важных элементов, необходимых для развития, но бесполезных в данный момент времени.

Принцип равновесия указывает на то, что в период развития и изменения система сопротивляется любым попыткам себя изменить, если же изменения произошли – скомпенсировать данные изменения. В своем стремлении к спокойствию, системы выталкивают активные (как со знаком плюс – положительные, так и со знаком минус – отрицательные) элементы.

Принцип перехода количественных изменений в качественные – в определенный момент незаметные и мелкие количественные изменения переходят в качественные изменения. Переход осуществляется скачками, ступенчато, соответственно возникает принцип ступенчатого развития, когда периоды активного изменения и роста сменяются кризисами или периодами пассивности (адаптации к прошедшим изменениям, структуризации и систематизации организации).

Принцип онтогенеза характеризует обязательность прохождения всех этапов жизненного цикла – от зарождения через развитие, стабилизацию до разрушения.

Скорость развития системы определяется скоростью самого слабого звена (принцип наименьших). Поэтому предприятия, показывающие резкий рост, непременно сталкиваются с множеством проблем, с которыми справляться попросту не научилась. Увеличение скорости и эффективности слабых элементов посредством обратных связей создают давление на другие ее элементы. Снижается сбалансированность системы и ухудшаются ее общие показатели.

Вследствие развития систем возникают различные виды рассогласования, и появляется необходимость восстановления согласования элементов системы, согласования связей, согласования форм и временных характеристик. Согласование может производиться во времени, в структуре, в пространстве и воздействиях.

В силу принципа преимущественного развития системы стремятся перенаправить имеющиеся ресурсы на самые многообещающие и важные проекты и участки деятельности, преследуя цель получить максимальный эффект.

На определенном этапе жизненного цикла, в силу невозможности управлять системой, организация вынуждена развиваться методом деления (принцип необходимой дезингрессии), совершив мегасистемный переход к нескольким условно независимым элементам.

Принцип необходимой активности. Поскольку внешняя ситуация постоянно меняется, и данные изменения в большинстве случаев неблагоприятны для предприятия, даже простое сохранение системы возможно только путем ее активного развития за счет внешних ресурсов. Обусловлено это в первую очередь тем, что, во-первых, внешняя среда не статична, неустойчива, и, во-вторых, если система не становится активной за счет внешней среды, среда вытаскивает активность из системы. Поэтому системе необходимо постоянное развитие с помощью увеличения суммы своих активностей, повышение сложности структуры и усиление неоднородности организации, иначе под воздействием внешних неблагоприятных событий система разрушится. Хотя существуют области предпринимательства, в которых целесообразно применения пассивных форм развития.

Принцип перехода в надсистему. В случае невозможности проведения дезингрессии и израсходовав ресурсы развития, система должна интегрироваться (объединиться, быть поглощена) в более крупную систему с более ранним этапом жизненного цикла.

Принцип увеличивающихся рисков. Неизбежным спутником развития, за счет входа предприятия в ранее неизвестные зоны хозяйствования, являются увеличивающиеся риски получения убытков. В условиях развития, особенно быстрого, большинство стратегических, тактических и оперативных вопросов принимается в условиях неопределенности информационного обеспечения – вероятностного характера получаемой информации.

Принцип «махового колеса» отражает особенность развития, выраженную в трудности начала изменений и все ускоряющейся скорости изменений при равных в дальнейшем усилиях (инерция). Кроме этого, в процессе развития невозможна быстрая реакция системы на изменившиеся условия, и данная реакция может проходить с большим опозданием.

Принцип сменяемости определяет порядок развития систем, когда меняются или вводятся новые составные части, модифицируется порядок соединения элементов, позволяющие существенно изменить структуру системы.

Невозможность временной экстраполяции характеризует неосуществимость прогноза будущего развития систем только на основе экстраполяционных графиков. Такой прогноз возможен только на отдельных этапах жизненного цикла.

Суть единства действия свойств и принципов управления состоит в том, что протекание явлений и процессов управления есть результирующая равноприложенных сил, каждая из которых подчиняется тому или иному свойству, принципу функционирования и развития систем. Иными словами, свойства и принципы непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими качествами и особенностями. Эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы свойств и принципов в совокупности. Для того чтобы наиболее полно использовать действие свойств и принципов, необходимо, с одной стороны, уметь выделить действие каждого свойства и принципа в отдельности, а с другой – выяснить механизм взаимодействия всех познанных свойств и принципов, участвующих в данном конкретном управленческом процессе или явлении.

В результате использования метода вероятностного латентного семантического индексирования и алгоритма сортировки подсчетом определены наиболее часто встречающиеся в книгах, учебниках, статьях, практике стратегических изменений этапы:

- обучение управлению изменениями;
- диагностика;
- прогнозирование;
- целеполагание;
- планирование;
- провокация кризиса;
- информирование;
- регламентация;
- обучение;
- формирование команд поддержки;
- реализация;
- реинтеграция;
- противодействие сопротивлениям;

- учет;
- контроль;
- коррекция;
- информирование и архивирование.

Обучение – целенаправленный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками в области управления стратегическими изменениями, реализуемый в очной форме или дистанционно. Система дистанционного обучения представляет собой комплекс взаимодействующих блоков и ресурсов, связанных определенным образом и дающим возможность пользователям системы использовать эти различные ресурсы для образовательного процесса [7, с. 7].

Диагностика – эмпирическое установление признаков, свойств, факторов, характеризующих состояние объекта и соотношение параметров объекта и внешней среды с целью выявления возможных отклонений в его нормальном функционировании, истолковании полученных результатов и их обобщении в виде заключения.

Прогнозирование – процесс специального исследования перспектив развития какого-либо явления или объекта на основе различных методов с целью подготовки к таким изменениям или корректировки будущего состояния внешней среды.

Целеполагание – процесс практического осмысления, формирования и обоснования цели стратегических изменений с точки зрения понимания будущего развития внешней среды и внутренних возможностей системы.

Планирование – процесс разработки планов, способов, средств и путей достижения стратегических изменений с учетом имеющихся ресурсов и времени.

Провокация кризиса – умышленное, искусственное создание, действие, направленное на существенное ухудшение условий хозяйственной деятельности с целью активизации деятельности сотрудников организации.

Информирование – процесс своевременного обеспечения всех групп влияний необходимой информацией с помощью совокупности формализованных каналов и средств трансляции информации для реализации стратегических изменений и достижения целей компании.

Регламентация – процесс определения совокупности процесса, объекта, способа, места, времени, состава исполнителей, сроков, последовательности, условий, ресурсов, критериев оценки выполнения, ответственных и форм стимулирования с целью проведения стратегических изменений.

Формирование команд поддержки – процесс создания коалиции высших руководителей, менеджмента среднего звена, высококлассных специалистов по различным вопросам и неформальных лидеров с целью подготовки и реализации стратегических изменений.

Реализация управления стратегическими изменениями – процесс внутренней административной деятельности направленной на следующее:

- создание организационных возможностей для успешных изменений;
- мотивацию сотрудников для более эффективной работы;
- минимизацию сопротивления изменениям в работе компании;
- организацию управленческого учета, обеспечивающего процесс стратегического управления организацией;
- постановку системы опережающего, текущего и итогового контроля процесса стратегических изменений;
- создание системы оценки соответствия между фактической и планируемой работой для эффективной реализации изменений;
- информирование всех заинтересованных сторон о процессе и результатах стратегических изменений;
- аналитическую обработку и архивирование информационного капитала компании;
- необходимую коррекцию изменений или путей их достижения.

Реинтеграция – процесс восполнения структурных единиц для выполнения ключевых, обеспечивающих функций и восстановления разрушенных связей в процессе изменений.

Противодействие сопротивлениям – постоянно действующий процесс социально-экономических, организационных и правовых мероприятий, направленных на профилактику и устранение противодействий реализации изменений с помощью использования мягких и жестких методов.

Учет – процесс сбора, регистрации, систематизации, измерения, анализа, подготовки и предоставления менеджменту предприятия денежных, натуральных и относительных данных, необходимых для принятия управленческих решений и реализации функций управления изменениями.

Контроль – процесс, направленный на наблюдение за объектами и деятельностью организации с целью сравнения желаемых результатов с реальными, а также система оценки и анализа выполнения планов, программ, бюджетов, стандартов, инструкций и других нормативных актов.

Коррекция – процесс обнаружения отклонений и внесение корректировок с целью обеспечения требуемых результатов стратегических изменений.

Архивирование – процесс действий, направленных на перемещение записей в автономную систему хранения особым способом, который обеспечивает возможность их восстановления без потери смысла и содержания.

Для оценки качества стратегических изменений и реализации функций диагностики, реализации, учета и контроля изменений применимы: стратегический аудит [5, с. 163], методы стратегической деятельности [3, с. 93], стандарты стратегического управления [2, с. 44], опросная модель оценки качества стратегических изменений, матрицы стратегических изменений.

Опросная модель оценки качества стратегических изменений состоит из анализа следующих факторов:

- имеющихся данных о проблемах отрасли и предприятий данной отрасли;
- опросов относительно основных проблем системы управления;
- опросов относительно целей, увязанных с интересами стейкхолдеров;
- опросов относительно наличия, целей, функций, возможности объединения или разъединения различных подсистем стратегических изменений (административный аудит);

- опросов относительно методов, используемых при организации стратегических изменений;
- опросов относительно наличия и состава ключевых показателей эффективности стратегических изменений;
- опросов относительно наличия и наименования модели управления стратегическими изменениями;
- опросов относительно наличия и состава стандартов стратегических изменений;
- опросов относительно наличия, состава и периодичности пересмотра и уточнения отчетности стратегических изменений;
- опросов относительно достоверности проведенного исследования;
- стратегических матриц;
- работы специалистов стратегических изменений, показателей.

Используются следующие матрицы стратегических изменений: матрица стандартов элементов стратегических изменений (табл. 1), матрица механизмов стратегических изменений (табл. 2), матрица стратегического управленческого учета (табл. 3).

Выделяются около 50 элементов системы стратегических изменений, которые отражают данные процессы.

Наиболее важными элементами стратегической системы изменений являются следующие:

- основные и обеспечивающие функции;
- функции повышения эффективности;
- организационные структуры;
- функциональные структуры;
- информация;
- знания;
- ресурсы;
- экспертные оценки;
- результаты;
- средства и методы;
- технологии управления;
- коммуникации;
- схемы организационных отношений;
- схемы и свойства процесса;
- система управления сбором стратегической информации;
- система управления стратегическим анализом;
- система управления стратегическим прогнозированием;
- система управления подготовкой стратегических решений;
- система управления реализацией изменений.

Элементы стратегической системы изменений (ЭССИ) представляются в матрице стандартов элементов стратегических изменений. По горизонтали отражаются стратегические действия (методы), по вертикали элементы стратегической системы изменений. В ячейках на пересечении методов и элементов указывается структурное подразделение (ответственный исполнитель), выполняющий данные действия.

Выделяются следующие рациональные, направленные на достижение соответствующей цели стратегические действия (методы – М):

- организационные (регламентирует, нормирует, инструктирует и т.д.);
- распорядительные (решает, устанавливает, распоряжается и т.д.);
- исполнительские (собирает, наблюдает, учитывает, анализирует, обобщает, классифицирует, разрабатывает, реализует, организует и т.д.);
- регулятивные (согласовывает, распределяет, обменивается и т.д.);
- контрольные (оценивает, контролирует и т.д.);
- учетно-отчетные (хранит, отчитывается и т.д.).

Стандарты элементов стратегических изменений закрепляют компетенции подразделений (ответственных исполнителей – ОИ) в процессе реализации стратегических изменений.

Таблица 1

МАТРИЦА СТАНДАРТОВ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ИЗМЕНЕНИЙ

ЭССИ / М	Организационные	Распорядительные	...	Учетно-отчетные
Основные функции	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ
Обеспечивающие функции	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ
Функции повышения эффективности	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ
…	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ
Система управления подготовкой стратегических решений	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ
Система управления реализацией изменений	ОИ	ОИ	ОИ	ОИ

Стандарты механизмов изменений. Механизм системы стратегических изменений может быть описан матрицей, где по горизонтали расположены составляющие стратегической системы изменений (ССУ):

- система управления сбором стратегической информации;
- система управления стратегическим анализом;
- система управления стратегическим прогнозированием;
- система управления подготовкой стратегических решений;
- система управления реализацией изменений.

По вертикали находятся элементы (Э) информационно-кибернетической модели предприятия [4, с. 35]: вход, система обработки, выход, механизм обратной связи и механизм управления.

В ячейках на пересечении элементов информационно-кибернетической модели предприятия и элементов стратегической системы изменений указываются:

- цели;
- необходимые ресурсы;
- требуемые действия;
- регламенты процессов;
- оценка соответствия действий целям;
- показатели, отражающие движение к целям;
- необходимое время для выполнения действий и стоимость процесса.

Стандарты стратегического контроля и стратегического управленческого учета должны основываться на используемых предприятием методах стратегического контроля, методах стратегического управленческого учета, выбранных ключевых показателях эффективности и определять порядок использования данных методов и коэффициентов.

Возможные классификационные группы показателей:

- ключевые показатели целей различных групп стейкхолдеров;

- финансовые показатели, отражающие качество стратегических изменений в числовой форме;
- показатели, описывающие процессы и взаимодействия структур управления и отражающие управленческие воздействия всей стратегической системы изменений; показатели работы системы стратегических изменений;
- показатели учета себестоимости;
- показатели оценки и анализа работы системы стратегических изменений; показатели, описывающие развитие организации;
- показатели эффективности изменений; показатели стратегических рисков;
- показатели знаний и умений;
- показатели ресурсов и возможностей;
- показатели учета внешних факторов, оказывающие влияние на работу предприятия;
- нефинансовые показатели.

Таблица 2

МАТРИЦА МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

ССУ/Э	Система управления сбором стратегической информации	Система управления стратегическим анализом	Система управления стратегическим прогнозированием	Система управления подготовкой стратегических решений	Система управления реализацией изменений
Вход	–	–	–	–	–
Система обработки	–	–	–	–	–
Выход	–	–	–	–	–
Механизм обратной связи	–	–	–	–	–
Механизм управления	–	–	–	–	–

Используемые методы и ключевые показатели эффективности представляются в матрице стратегического управленческого учета, где по горизонтали расположены элементы информационно-кибернетической модели предприятия (вход, переработка и выход системы), а по вертикали – основные процессы предприятия (производство, обеспечение, управление).

В ячейках на пересечении элементов информационно-кибернетической модели предприятия и основных процессов предприятия указываются: используемые методы, ключевые показатели эффективности и подразделение (ответственный исполнитель).

Таблица 3

МАТРИЦА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Процесс/время	До производства (вход)	Во время производства (переработка)	После производства (выход)
Обеспечение	–	–	–
Производство	–	–	–
Управление	–	–	–

В статье рассмотрены основные свойства и принципы изменений и развития, этапы стратегических изменений, матрица стандартов элементов стратегических изменений, матрица механизмов стратегических изменений и матрица стратегического управленческого учета.

Знание основных свойств и принципов необходимо для более адекватного понимания перспектив изменений и создает базу для обоснования оценки систем управления стратегическими изменениями. Каталог этапов стратегического управления позволит оценить наличие и степень прохождения этих этапов. Матрицы стратегических изменений повысят эффективность контроля за процессом стратегических изменений.

Литература

1. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука) [Текст] : в 2 кн. Кн. 2 / А.А. Богданов ; редкол.: Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др. ; Отд-е экономики АН СССР; Ин-т экономики АН СССР. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.
2. Борисенко В.П. Методология стандартизации системы стратегического управления [Текст] / В.П. Борисенко // Стандарты и качество. – 2013. – №1. – С. 44-45.
3. Борисенко В.П. Основные методы системы управления подготовкой и реализацией стратегических решений. [Текст] / В.П. Борисенко // Известия СГУ; Сер.: ЭУП. – 2012. – №1. – С. 93-97.
4. Борисенко В.П. Основные понятия информационно-кибернетического подхода, используемого для диагностики промышленных предприятий [Текст] / В.П. Борисенко // Вестник университета. – 2008. – №6. – С. 33-38.
5. Борисенко В.П. Стратегический аудит – новая технология повышения качества деятельности предприятий [Текст] / В.П. Борисенко // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №5. – С. 163-168.
6. Борисенко В.П. Формирование методологии онтогенезного подхода к диагностике систем управления [Текст] / В.П. Борисенко // Вестник университета. – 2009. – №10. – С. 42-48.
7. Воскресенская А.Н. Выявление критериев выбора платформы дистанционного обучения [Текст] / А.Н. Воскресенская. – М. : МосГУ, 2012.
8. Ефремова Ю.Е. Эволюционная модель развития человеческого капитала как важнейшего ресурса социально-экономической модернизации российской экономики. [Текст] / Ю.Е. Ефремова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – №3. – С. 13-16.
9. Матвеева Е.А. Теоретические основы организации и управления производственными предприятиями на основе системного подхода [Текст] / Е.А. Матвеева // Экономика и управление собственностью. – 2015. – №1. – С. 55-63.

Ключевые слова

Стратегические изменения; свойства; принципы; этапы; матрица; элементы; оценка; управление; реализация.

Борисенко Виталий Павлович

РЕЦЕНЗИЯ

В статье рассматриваются вопросы качества стратегических изменений. Современные исследователи разработали несколько моделей управления изменениями, однако практическое их использование затруднительно из-за отсутствия единого подхода к этапам исследования и процессам оценки изменений.

Автор составил каталог свойств и принципов изменений и указал на то, что эффективность управления зависит от степени активного использования всей системы свойств и принципов в совокупности.

Основным результатом исследования можно считать матрицы стратегических изменений. Необходимо отметить, что авторский подход к построению стратегических матриц определяет картинуперспективных исследований, направленных на практическое применение результатов исследования. Особый интерес представляет подход автора к формированию этапов стратегических изменений.

Данное исследование может стать основой для дальнейших исследований этапов, свойств и принципов стратегических измене-

ний. Матрицы стратегических изменений и получаемые научные результаты обладают большой научной и практической ценностью.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Царегородцев Ю.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» Московского гуманитарного университета, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ