

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ РЕГИОНА

Сульдина Г. А., Роднянский Д. В.

*ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) Федеральный университет, Казань, Россия, (420008, Казань, ул. Кремлевская, 18), e-mail: [drodniansky@gmail.com](mailto:drodniansky@gmail.com)*

---

В статье рассмотрен процесс формирования системы управления изменениями в стратегически значимых холдингах региона. На примере Республики Татарстан проанализированы регионально значимые холдинговые компании, оказывающие существенное влияние на социально-экономические показатели республики. В работе приведены способы и методы решения стратегических проблем региона с помощью внедрения в оперативный и стратегический менеджмент холдинговых компаний системы управления изменениями. Авторами рассмотрена проблематика формирования команд на корпоративном уровне в целях координации и реализации программ по внедрению преобразований и их последующего воздействия на институциональную среду региона. В работе также рассмотрен процесс передачи на аутсорсинг функций по разработке, совершенствованию и реализации проектов по управлению изменениями, проанализирован рынок консалтинговых услуг в России по данному направлению.

---

Ключевые слова: управление изменениями, региональное развитие, холдинговые компании.

## CHANGE MANAGEMENT IN HOLDING COMPANY AS A FACTOR OF SOLUTION OF STRATEGIC REGIONAL PROBLEMS

Suldina G. A., Rodnyansky D. V.

*Kazan (Volga region) Federal university, Kazan, Russia (420008, Kremlevskaya str.,18), e-mail: [drodniansky@gmail.com](mailto:drodniansky@gmail.com)*

---

In the article we considered the process of organization the system of change management in strategic regional holdings. On the example of Tatarstan Republic, we analyzed key holdings, that have strong influence on social and economic indexes of republic. In the article we describe methods and means of solutions of strategic regional problems through the implementation the change management system in strategic and operative management of holding companies. We analyzed the problematic of creation change teamsjn corporate level for purposes of coordination and realization projects of implementation of changes and their next influence on institutional context of region. We also considered the process of outsourcing features of creating, development and realization projects of change management, analyzed market of consulting in Russia.

---

Key words: change management, regional development, holding companies.

В известной книге Г. Минцберга, Дж. Куинна и С. Гошала «Стратегический процесс» авторы утверждали, что стратегическое управление «всегда есть наука об изменениях» [4]. Эта характеристика становится особенно явной в периоды изменений основных источников развития и приобретения конкурентных преимуществ фирм. В XX в., когда изменения во внешней среде не были так стремительны, предсказуемость развития организаций была гарантирована, и долгосрочное планирование было главным источником формирования конкурентных преимуществ. Производители выпускали товары, которые, по их мнению, были необходимы потребителям, рабочим была гарантирована работа и пожизненный наем, владельцы корпораций не менялись, и в целом все предвещало спокойное будущее. Подобные компании добивались успехов, увеличивали свой потенциал, чтобы развиваться и усиливать эффективность менеджмента, защищать свои преимущества и позицию на рынке.

Если перемены и происходили, то это был запуск новых видов продукции, выход на новые рынки, словом, изменения, не несущие радикального характера. В настоящее время мир изменился, и формула, успешная в прошлом, сегодня не работает и приносит одни неудачи. Изменились парадигма и модель бизнеса, и на первый план выходит умение грамотно и эффективно управлять изменениями. В таблице 1 показаны ключевые элементы старой и новой парадигм управления изменениями [3].

Таблица 1. Старая и новая парадигмы управления изменениями

<b>Параметр</b>	<b>Старая парадигма</b>	<b>Новая парадигма</b>
Характер изменений	Постепенный	Быстрый
Темп изменений	Медленный	Быстрый
Побуждения к действию	Следует избегать риска и ошибок. Изменить организацию трудно	Действовать решительно. Ошибки неизбежны, они полезны как уроки
Источник перемен	Перемены проводятся «сверху вниз»	Перемены инициируются на всех уровнях организации. Инициатива поощряется
Степень планирования	Высокая	Средняя
Объем изменений	Одноразовые	Постоянные

Так, компании, которые слишком медленно замечали перемены, иллюстрируют старую парадигму. В них сложилась корпоративная культура – устоявшиеся приемы, представления, которые отражались в доступе к информации, возможностях для карьерного продвижения. Они относились к переменам как к неизбежному злу, а не возможности совершенствования.

Новая парадигма управления изменениями предполагает совершенно иной подход. Изменения воспринимаются как естественный элемент жизни организации. Одновременно могут происходить несколько преобразований. Неудачи в процессе управления изменениями неизбежны, но отступление – более рискованная тактика, чем наступление, и чрезмерное планирование опаснее, чем быстрая перестройка на ходу.

Переход от старой к новой парадигме означает рост потенциала управления и возможность справляться с большим количеством перемен. Чем лучше это удастся компаниям, тем выгоднее их положение.

В России с ее федеративным устройством от быстроты и эффективности перехода компаний от старой парадигмы управления изменениями к новой зависит не только будущее

указанных предприятий, но и уровень развития региональных экономик, а также всей страны в целом.

Местная власть исторически играла в регионах особую роль. В советское время региональная власть активно занималась хозяйственной деятельностью, вела строительство, превращая сельские поселения в города. Это сформировало достаточный уровень уважения к региональной власти со стороны местных элит и населения. Однако в современных условиях власть не может единолично выполнять все социальные обязательства. С развитием экономики, рыночных отношений, новых технологий, региональный бизнес начинает оказывать все более существенное влияние не только на экономическую, но и на социально-политическую сферу жизни региона. Особенно сильно такое влияние со стороны региональных холдинговых компаний, описанных в предыдущих главах.

Поскольку подобные предприятия оказывают существенное влияние на экономическое развитие региона, то эффективность их функционирования становится важным вопросом для региональной власти. По этой причине властные элиты должны способствовать проведению изменений в этих компаниях, а также координировать их развитие с перспективными планами развития территорий.

Так, в Республике Татарстан к региональным холдинговым компаниям можно отнести следующие структуры: ОАО «Таттелеком», ОАО «Татспиртпром», ОАО ХК «Татнефтепродукт», ООО «Газпром Трансгаз Казань», ОАО «Бурундуковский элеватор». Все эти компании оказывают существенное влияние на экономическую и социальную обстановку в регионе. В некоторых регионах подобные компании являются единственными крупными работодателями, в других – единственными поставщиками тех или иных услуг.

Так, ОАО «Таттелеком» практически не имеет конкурентов в 38 из 41 районов республики. При этом те долгосрочные инвестиции, которые осуществляет в ряде районов эта компания, окупятся не ранее, чем через 30–35 лет. ОАО ХК «Татнефтепродукт» имеет полностью 100 %-ую долю присутствия в Камскоустыинском и Сабинском районах, по ряду товаров имеет единоличное присутствие в 4 районах, более 70 % – в 11 районах. При этом ряд филиалов и дочерних структур, функционирующих в указанных районах, являются планово убыточными в силу высоких затрат на содержание основных фондов, логистики, содержания персонала и т.п. Таким образом, если бы эти компании руководствовались исключительно экономическими соображениями, то они бы свернули свою деятельность в некоторых районах. В таком случае население этих районов осталось бы без необходимых товаров и услуг. Но в подобной ситуации начинает действовать схема частно-государственного партнерства, описанная в первой главе работы.

Таким образом, переход от старой парадигмы управления изменениями к новой является одним из важных факторов решения стратегических проблем региона. Однако осуществить этот процесс перехода возможно только при наличии четкой программы, включающей в себя все направления и источники осуществления перемен.

Одним из основных аспектов, влияющих на эффективность реализации проекта перемен, является определение круга лиц, задействованных в проекте. Как правило, в претворении в жизнь программы преобразований участвует большое количество специалистов, каждый из которых выполняет свои функции. Можно выделить 4 группы участников.

1. Первые лица компании. У топ-менеджеров есть выбор: они могут руководить процессом преобразований или сосредоточиться на текущем бизнесе, а часть функций, связанных с изменениями, делегировать специальной команде или менеджеру. Представляется, что наиболее верным решением является участие руководителя в переменах на концептуальном уровне. Это позволит, во-первых, продемонстрировать всем сотрудникам важность указанного проекта, а во-вторых, разрешить возникающие конфликтные ситуации, а также быть в курсе основных направлений работы.
2. Комитет по управлению изменениями (комитет по внедрению изменений). Это название носит весьма условный характер. В него входят люди, которые являются идейными вдохновителями данного проекта. Они полностью отвечают за реализацию процесса изменений, координируют и направляют его. Комитет распоряжается ресурсами для оперативного решения общих вопросов, таких как, управление бюджетом, PR, разработка системы мотивации сотрудников и выработка ощущения необходимости и неизбежности перемен и т.д. Комитет обеспечивает единые стандарты и подходы к изменениям, последовательное выполнение всех этапов процесса, планирует и принимает оперативные корректирующие меры, формирует повестку дня управляющего комитета, взаимодействует с командами, проводящими преобразования. Функции комитета по внедрению изменений определяются спецификой отрасли, масштабом планируемых преобразований и степенью готовности к ним персонала. В некоторых организациях комитет осуществляет только оперативное руководство процессом реализации изменений и принимает ключевые решения, а финансовый контроль, работа с персоналом, связи с общественностью и вопросы корпоративной культуры поручаются руководителям подразделений. Иногда все эти задачи могут входить в компетенцию комитета по внедрению изменений.
3. Менеджер, ответственный за управление изменениями. Назначение менеджера, ответственного за изменения, – ключевое решение, поэтому его необходимо принять как

можно раньше. Эту должность может занимать только человек с высокой квалификацией и разносторонним опытом, иначе он не справится с объемом и сложностью задач,

№	Консалтинговая группа	Выручка (тыс. руб.)
---	-----------------------	---------------------

которые ему предстоит решать. Он должен ясно видеть общие управленческие задачи, обладать навыками проектного менеджера для управления процессом, и главное – отчетливо понимать, какие выгоды получит организация в целом и каждый сотрудник в частности от успешно реализованного проекта. Как правило, менеджерами, ответственными за изменения, становятся либо опытные директора по вопросам стратегического и корпоративного развития с хорошим послужным списком, либо исполнительные директора, которые проработали в компании несколько лет.

4. Команды, проводящие изменения. В обязанности этих команд входят разработка и реализация оперативных планов реализации изменений, расчет, мониторинг и реализация конкретных задач. Подобные команды – это своего рода связующее звено между топ-менеджерами, комитетом по управлению изменениями и рядовыми сотрудниками компании. От эффективности работы этих команд зависит, насколько удачно проект изменений будет внедрен в корпоративную культуру компании. Даже самый точный и грамотный план внедрения, разработанный комитетом по управлению изменениями, может быть провален в случае плохой работы с рядовыми сотрудниками. По этой причине необходима постоянная объясняющая и мотивирующая работа со специалистами, входящими в команды по внедрению, со стороны руководства холдинга.

По мнению некоторых авторов, при осуществлении проекта по управлению изменениями в холдинговых компаниях необходимо привлекать независимых консультантов. Метод привлечения независимой команды экспертов, хорошо зарекомендовавший себя в развитых странах, может оказаться еще более полезным на развивающихся рынках, в том числе в России, где компаниям часто приходится принимать решения почти вслепую. С помощью независимой команды экспертов легче преодолеть основные препятствия, возникающие на пути изменений [2].

В таблице 2 представлены лучшие консалтинговые компании за 2010 год, занимающиеся реализацией проектов организационных изменений, согласно результатам исследования рынка консалтинговых услуг, проведенного РА «Эксперт» [5].

Таблица 2. Лучшие консалтинговые компании, реализующие проекты организационных изменений

1	«Развитие бизнес-систем»	784 713
2	«ФинЭкспертиза»	240 910
3	«РСМ Топ–Аудит»	158 240
4	IBS	142 524
5	«HLB ВнешПаккУниверс»	103 353
6	«СПЛАН – Холдинг»	97 935
7	««Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	97 141
8	МКД (РКФ)	86 749
9	«АйТи»	86 410
10	«КСК Групп»	70 746

Очень важна роль менеджера, ответственного за управление изменениями. Выделение единственного человека, который является главным лицом, принимающим решения в отношении изменений, по мнению авторов, обусловлено необходимостью иметь арбитра, чье слово в конфликтной или спорной ситуации является последним. По этой причине уровень квалификации, широта взглядов, интеллект этого сотрудника холдинга или привлеченного эксперта играет ключевую роль в процессе реализации программы изменений. В этой связи интересной представляется концепция РАПИ менеджера, изобретенная профессором И. Адизесом и описанная им в нескольких работах [1]. Так, по его мнению, менеджер, управляющий изменениями, может одновременно выполнять следующие функции или роли.

- Роль исполнителя или производителя (в русской транскрипции название стиль-рейнджер). Эта функция сфокусирована на том, что надо делать сейчас. Менеджер не координирует, не планирует, не создает команду и не развивает способностей окружающих сотрудников.
- Роль администратора. Если роль производителя обеспечивает результативность, то администратора – эффективность. Основная задача менеджера с функцией администратора – контроль за исполнением поставленных целей и задач, методичное управление системой, поддерживающей в порядке все процессы внутри организации. Администрирование предполагает отрицание конфликтов, сглаживание крайностей.
- Роль предпринимателя. В изменяющейся среде хороший управленец должен делать гораздо больше, чем производить результат и контролировать исполнения поставленных целей. Он должен быть еще и предпринимателем, инициатором действий, человеком, который может начать процесс изменений. Предприниматель анализирует, как различные силы внешней среды действуют на организацию, сильные и слабые стороны компании и в соответствии с ними определяет курс действий, который будет в наибольшей степени отвечать изменениям, происходящим во внешней среде.

- Роль интегратора. Интегратор – менеджер, способный слушать других и совмещать их идеи в единое целое ради достижения общих целей. Интегратор не только обеспечивает стабильность будущего компании, но и поддерживает бесперебойную текущую работу. Интеграция осуществляется путем прояснения спорных вопросов, определения общих взглядов по фундаментальным вопросам, анализа предположений и ожиданий.

В результате по первым буквам названия ролей получается аббревиатура РАПИ. Идеальный менеджер, совмещающий в себе все 4 роли, по мнению И. Адизеса, встречается лишь в учебниках. В процессе практического управления изменениями встречаются менеджеры, которым в большей или меньшей степени присущи те или иные роли или функции. В зависимости от этапа жизненного цикла компании, а также условий внешней и внутренней среды, текущих потребностей компании руководители высшего звена должны назначать менеджеров по управлению изменениями с ярко выраженными функциями, наиболее подходящими под конкретную ситуацию.

Таким образом, круг лиц, принимающих участие в процессе внедрения и управления изменениями, зависит от конкретной ситуации, степени влияния деятельности холдинговой компании на социально-экономическое развитие региона.

Как уже было отмечено выше, ввиду большого влияния региональных холдинговых компаний на развитие регионов ошибка в реализации проекта изменений влечет за собой падение конкурентоспособности не только самих предприятий, но и региональных систем в целом. По этой причине о проектах по внедрению изменений должны быть проинформированы местные власти, а стратегические планы согласованы со стратегиями развития территорий. Властные элиты должны стимулировать изменения в региональных холдингах, помогать руководству при разработке стратегических планов и претворении их в жизнь, т.к. более эффективное функционирование бизнес-структур приведет к росту отдачи от частно-государственного партнерства для конкретного района региона.

Подобная поддержка может быть осуществлена по следующим направлениям:

Во-первых, активное участие и продвижение механизма постоянно действующего совещания как площадки по взаимодействию бизнеса, власти и общества. В настоящее время на региональном уровне подобное взаимодействие находится на низком уровне. Бизнес, власть и общественные институты проводят отдельные самостоятельные конференции, семинары, на которых высказывают собственные взгляды на развитие социально-экономических систем, но диалога между этими субъектами не наблюдается. А подобная форма дискуссии как постоянно действующий совет или совещание, подробно описанная во второй главе настоящей работы, сможет снять элементы неопределенности и напряженности.

Во-вторых, публичное открытое и всестороннее освещение стратегически значимых проблем региона, возможных путей их решения, а также пользы для общества и бизнес-структур от их исчезновения. На региональном уровне должна идти постоянная дискуссия с привлечением независимых и квалифицированных экспертов, представителей социальных институтов и бизнеса. Все это создает эффект вовлеченности населения в управление регионом, решение проблем, сильное гражданское общество.

В-третьих, региональная власть может организовывать обучающие семинары, круглые столы с участием ведущих экспертов по стратегическому управлению и организационному развитию. Главная цель подобных мероприятий – побуждение региональных холдинговых компаний к развитию через реализацию проектов преобразований, переходу к новой парадигме управления изменениями и, как следствие, росту благосостояния граждан и экономики региона.

Таким образом, при грамотном и эффективном взаимодействии между всеми участниками социально-экономической жизни региона управление изменениями в холдинговых компаниях регионального уровня может стать локомотивом экономического развития. Поэтому наряду с традиционными инструментами стимулирования экономического роста властные элиты также должны применять механизмы управления изменениями как способа решения стратегических проблем региона.

#### Список литературы

1. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – С. 195.
2. Галанин Е., Тюилье Д. Снижая риски переговоров о слиянии // McKinseyonFinance. – 2005. – № 3. – С. 55.
3. Коэн А. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 439.
4. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 250.
5. Рэнкинг консалтинговых групп «Российский консалтинг» по итогам 2010 года [Электронный ресурс] // Рейтинговой агентство «Эксперт: сайт». – URL:<http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2010/>(дата обращения:15.05.2011).

#### Рецензенты:

Фахрутдинова Е. В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань.

Рудольф К. В., д.э.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань.

