

ЭВОЛЮЦИОННО-ИСТОРИЧЕСКАЯ ОНТОЛОГИЯ ПРИЧИН ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье систематизированы внешние причины и выявлены основные направления организационных изменений предприятий в эволюционно-историческом аспекте. Представлены результаты исследований автора, основанные на опыте консультативной деятельности (внутренние). В выводах проявлены ключевые способности современного предприятия, обеспечивающие ему возможность изменяться и развиваться. Сформулирована задача необходимости исследования сущности «становления» как ядра организационных изменений.

Ключевые слова: организационное изменение, развитие, организационные способности, организационное обучение, становление, среда обитания, турбулентность, рыночная ориентация.

Результаты статьи следует рассматривать как один из начальных этапов понимания и познания организационных изменений (ОИ) и организационного развития (ОР). Исследование причин ОИ проводилось по схеме, позволяющей осуществить восхождение от эмпирически наработанных (опубликованных в литературе и полученных самостоятельно) данных к их упорядочиванию, обобщению и систематизации. Такой подход позволил выделить общие, присущие любому предприятию силы, побуждающие изменения, и подготовить переход на теоретический уровень исследований.

Современное предприятие, чтобы быть эффективным, должно ориентироваться на рынок [1]. Эта фундаментальная стратегическая установка являлась результатом развития экономических формаций, каждая из которых выдвигала свои уникальные требования к способностям предприятия по осуществлению ОИ.

Анализ среды обитания предприятия в исторической перспективе с использованием работы Ансоффа [2, с. 63–83] позволил выявить причины ОИ. Систематизированные результаты сведены в табл. 1

Ансофф для западной экономики в 1979 году [2, с. 78] определил четыре основные тенденции, подтверждающие значительное усиление турбулентности. Анализ сформулированных Ансоффом тенденций позволяет определить следствия, вызывающие потребности в ОИ. Обобщенные потребности в ОИ как следствия тенденций изменений во внешней среде представлены в табл. 2.

* © Силютин В.И., Сорочайкин В.Н., 2012

Силютин Владимир Иванович (ergconsult@ Rambler.ru), ООО «Консалтинговая фирма «Эффективность, Развитие, Гармония», 443125, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 252.

Сорочайкин Вячеслав Никонович (auto-s@mail.ru), зам. генерального директора НП «Институт анализа экономики города и региона», 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Сов. Армии, 220.

Таблица 1

Историческое развитие потребностей в ОИ

| <i>Эпоха</i> | <i>Характеристика эпохи</i> | <i>Характеристика среды обитания</i> | <i>Причины ОИ</i> |
|---|--|---|---|
| Индустриальная революция, начало истории бизнеса, 1820 – 1880 гг. | Технологические новации предшествовали социальным сдвигам Создание производственных технологий, влияющих на организационные построения | Раздел рынков, начало конкуренции. Доминирование за счет поглощения. Темпы роста и изменений устанавливались лидерами. Маркетинг как понятие отсутствовал | Организационные изменения для использования индустриальных технологий |
| Эпоха массового производства, 1900 – 1930 гг. | Создание и усовершенствование механизма массового производства, которое формировало социальные отношения. Политический контроль за бизнесом минимальный | Отсутствуют беспокойства по поводу стратегических перемен Маркетинговая концепция: лидеры те организации, которые предлагают стандартный продукт по наиболее низким ценам | Образование промышленных структур и развитие того, что создано в индустриальную эпоху Концентрация управленческого внимания на внутренних проблемах – «производственная ментальность» |
| Эпоха массового маркетинга, 1930 – до середины 1950 гг. | «Успех» стал связываться с маркетинговой ориентацией. Возникла потребность вкладывать деньги и время в приобретение новых знаний, не связанных напрямую с технологией. Социальные потребности (стремление к комфорту, безопасности) и политика их удовлетворения начали влиять на бизнес | Практика регулярного обновления товарного ряда. Начало дифференциации товаров и индивидуальных предпочтений. Появление понятия «продвижение товара» и влияние на потребителя. Усиление маркетинговой турбулентности. Рост стратегической деятельности по изменению предприятий | Переход от производственной к маркетинговой ментальности «замена сфокусированного внутри восприятия открытой заинтересованностью в процессах, протекающих во внешней среде» Переход власти от производственных управленцев к менеджерам по маркетингу Потребность в инновациях и улучшении качества |
| Постиндустриальная эпоха, с середины 1950 гг. | Питер Друкер: «период отсутствия непрерывности». Принятие правительствами и обществом антимонополистических законов как факторов экономического прогресса Влияние профсоюзов. Стремление к богатству и изобилию. Социальные ожидания переходят от количества к качеству Тесная связь правительства и бизнеса. Социальная ответственность бизнеса, интернационализация и глобализация | Ускорение темпов турбулентности. Борьба за доли рынка, производство наилучшей продукции в минимальные сроки с конкурентной ценой Рост силы покупателя Отрасли промышленности, участвовавшие в индустриализации, достигают насыщения Ускоренный рост конкуренции после 1970 г., проблема быстрого устаревания | Необходимость отслеживания внешней среды, ее турбулентности (способности к организационному обучению). Борьба за производительность и качество (способность к рыночной ориентации) Опыт перестает быть надежным проводником в будущее, необходимо «новое» мышление. Структурные изменения и возникновение новых отраслей. Восприятие индустриального гигантизма как угрозы экономической эффективности |

Таблица 2

Тенденции изменений среды обитания и потребности в ОИ

| <i>Тенденция</i> | <i>Следствие для предприятия</i> |
|---|---|
| 1. Увеличение скорости изменений среды обитания | 1.1. Потребность в способностях реагировать на вызовы со скоростью не ниже чем изменения в среде обитания 1.2. Потребность в способностях по осуществлению изменений |
| 2. Рост новизны изменений | 2.1. непригодность прошлого опыта и потребность в развитии «нового» мышления 2.2. Необходимая потребность создавать новые способы работы и организации бизнеса 2.3. Потребность в способностях создавать знания и организационном обучении (творчество) |
| 3. Рост напряженности среды обитания | 3.1. Рынок стал источником целей производства и организационного развития 3.2. Потребность в целенаправленных усилиях по обеспечению лояльных отношений с клиентами и внешней средой. Развитие способностей к рыночной ориентации |
| 4. Растущая сложность среды обитания | 4.1. Необходимость работы в условиях возрастающей неопределенности 4.2. Потребность в развитии способностей к сбору, накоплению и использованию знаний о среде и себе |

Итак, основными причинами потребностей в ОИ и приоритетов в развитии, по Ансоффу, служат изменившиеся и продолжающиеся **ускоренно трансформироваться** внешние, по отношению к предприятию, факторы.

Дальнейший исторический рост внимания к ОИ следует искать в особенностях развития экономики промышленно развитых стран в 80–90-е годы XX века (табл. 3) [3, с. 217].

Таблица 3

Особенности развития экономики в промышленно развитых странах

| <i>80-е годы</i> | <i>90-е годы</i> | <i>Новые рыночные тенденции постиндустриального общества.</i> |
|---------------------------------------|---|---|
| Насыщение внутренних рынков | Дальнейшее обострение и динамизация конкуренции | Возрастающая интернализация рынков, их глобализация |
| Усиление конкуренции | Сокращение инновационных циклов, рост расходов на подготовительные работы | Мощный потенциал НИОКР, технологическая компетентность и гибкость – критерии успеха на рынке. Зависимость производства от работника |
| Быстрый технологический прогресс | Рост масштабов производства, выход за рамки внутренних рынков | Международное сотрудничество все больше состоит из обмена ноу-хау, возрастание значимости информации |
| Рост цен на энергию, носители и сырье | Усиление интернализации и глобализации экономики | Торговля становится все более стратегической |

Это период решения задач по обеспечению выживаемости и предотвращению *кризисов*. Это время радикальных политических и экономических реформ для России, которая, «открывшись» миру, обязана была принять турбулентность как условие, как вызов для преобразований, организационных изменений своих *экономических структур*.

Джон Коттер, используя факты, связанные с изменениями, имевшими место с конца 1970 годов, отмечает: «Глубинными факторами, вызывающими к жизни данные проекты (организационные изменения), являются мощные макроэкономические силы, и в ближайшее время следует ожидать только усиления влияния этих систем» [4, с. 7]. Причинно-следственная диаграмма, с помощью которой Коттер объясняет необходимость ОИ для совершенствования и развития организационной деятельности в современных условиях, изображена на рисунке. Представленные причинно-следственные связи актуальны и для настоящего времени.



* ГАТТ — Генеральное соглашение по тарифам и торговле.

Источник:
 John P. Kotter. The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World. The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1995. © 1995 by John P. Kotter. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

Рис. Силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях [4]

Дж. Харрингтон в работе «Совершенство управления изменениями» [5, с. 27] высказывает утверждения о необходимости совершенствования организаций. Эти утверждения имеют следствия, которые упорядочены и представлены в табл. 4.

По Харрингтону, чтобы стать жизнеспособным в рыночной среде обитания, предприятию необходимо стать *ориентированным на рынок* и совершенствовать всю организационную деятельность, включая способность к «новому» мышлению [1] для создания новых знаний и методов. Харрингтон считает, что работа по совер-

шенствованию предприятия для соответствия современным темпам изменения среды может быть начата при наличии технологий, проектов, эффективных процессов, знаний и людей, умеющих эффективно использовать технологии управления изменениями. Перечисленные факторы (внутренние) им постулируются как **пять столпов организационного совершенства** и как основные направления организационного развития. С системных позиций совершенствованию должны подвергаться во взаимосвязи все пять составляющих: процессы, проекты, знания, ресурсы, изменения. В табл. 5 представлена классификация пяти столпов Харрингтона по двум основаниям – «организационные элементы», то, что подлежит изменению, и «способы осуществления изменений» – это позволяет рассматривать их как объекты исследования и управления.

Таблица 4

Утверждения Харрингтона и возможные последствия

| <i>Утверждения Дж. Харрингтона</i> | <i>Следствия для организации</i> |
|---|---|
| «В конкурентной деловой среде только самые совершенные компании способны привлекать потребителей. Компании должны научиться восхищать своих клиентов, а не просто удовлетворять их потребности» | – необходимо совершенствовать и развивать предприятие; – нужны способности к организационному обучению и, следовательно, к созданию знаний |
| «Для завоевания преданности и лояльности клиентов... совершенной должна быть вся без исключения деятельность организации» | – фокус внимания должен концентрироваться на клиенте; – синергетическая эффективность должна сделать предприятие отличным от конкурентов |

Таблица 5

Организационные элементы и способы осуществления изменений

| <i>Элементы для совершенствования</i> | <i>Способы осуществления изменений</i> |
|---|--|
| Процессы, знания, ресурсы. Под ресурсами понимаются, прежде всего, технологические, человеческие, организационные способности | Проект Изменения (технологии осуществления изменений) |

Интерпретация содержания табл. 5: изменения факторов среды обитания вызывают необходимую потребность в совершенствовании организационных элементов, что возможно с помощью способов осуществления ОИ, которые также подлежат совершенствованию. Поскольку способы осуществления изменений изначально ни в одну из операционных систем предприятия не «вложены», то для создания и использования их потребуются развитие специальных организационных способностей (ОС). Так, выполненная интерпретация пяти столпов позволяет достичь большей глубины понимания возможностей для совершенствования и использовать логику соответствия, а именно: инструментарий – методы должны соответствовать сложности предстоящих изменений.

П. Друкер в работе «Задачи менеджмента в 21 веке» выделяет пять явлений, характеризующих настоящее состояние **постиндустриальной** эпохи, «которые не име-

ют (прямого) отношения к экономике; они скорее относятся к социальной и политической сфере» [6, с. 68]: резкое снижение рождаемости в развитых странах; изменения в распределении располагаемого дохода; изменение определения эффективности (уход от чисто экономического понимания); глобализация конкуренции; растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью. Эти пять реалий действительности служат причинами к пересмотру не только стратегий, но и *парадигмы*, теории бизнеса. Результаты систематизации и упорядочивания идей П. Друкера представлены в табл. 6, в которой направление развития предприятия и возможные организационные изменения связаны с реалиями и их проявлениями.

Авторами были проведены самостоятельные исследования (2005–2011 гг.) причин, вызывающих потребности в изменениях на уровне отдельного предприятия (в основном внутренние). Исследования проводились при выполнении консультационных работ на 9 предприятиях, относящихся к малому, среднему бизнесу и машиностроительной отрасли Самарской области. Обобщающие результаты сведены в табл. 7.

Выполненный анализ выявленных причин, вызывающих потребности в ОИ и развитии современных предприятий, позволяет сделать три вывода.

1. Основные тенденции ОИ и развития современного предприятия связаны с эволюцией внешней среды. К основным, наиболее мощным внешним силам следует отнести такие, как: рост интенсивности циклов, увеличивающаяся сложность взаимодействий, непредсказуемость, неопределенность будущего и снижение значимости прошлого опыта, возрастающая скорость изменения внешней среды, обострение конкуренции и глобализация экономики.

2. Мощные надсистемные по отношению к предприятию факторы определяют потребности в развитии «нового» мышления, основные направления ОИ и развития организационных способностей, а именно:

- к осуществлению ОИ, организационному обучению и рыночной ориентации;
- к формированию эффективных стратегий, позволяющих создавать максимальную ценность для клиента и лидировать в одном из трех приоритетных стратегических направлений: лидерство по продукту, лидерство по приемлемой цене, выстраивание длительных и лояльных отношений с клиентами;
- по созданию представлений, *смыслов* ОИ и развития, *информационных архитектур*, а также систем и процессов управления как оперативной деятельностью, так и деятельностью по развитию – созданию и осуществлению стратегий.

3. Ядром любого ОИ и ОР является этап *становления* [7, с. 154–188]: переход от существующего организационного порядка к другому необходимому, новому.

Становление – момент возникновения нового, как явление непосредственно определяет успех результатов изменений и развития. Поэтому становление как *предмет исследования* требует пристального внимания к основаниям. Авторы исследованных публикаций используют изменяющиеся факторы внешней среды как феномены и связывают с ними основные причины и начала, активизирующие ОИ. Такой взгляд на причины ОИ соответствует уровню проявленных событий. Однако механизм, объясняющий на теоретическом уровне возникновение потребностей в ОИ и их осуществление, остается скрытым и недостаточно понятным. Ясность в понимании причин ОИ и собственно самого ядра изменения-становления (перехода) наступает при проявлении сущности последнего. Это служит отдельной исследовательской научной задачей.

Реалии и возможные направления организационного развития

| № | Реалия | Проявление, следствие | Направления развития и возможные ОИ |
|---|---|---|--|
| 1 | Резкое снижение рождаемости | Рост продолжительности жизни и старение населения, рост высокообразованных пожилых работников и пенсионного возраста | Изменения в трудовых отношениях; Кардинальные нововведения в организации работ и занятости; Необходимость в росте производительности труда и особенно умственного |
| 2 | Распределение дохода | Изменение тенденций распределяемого дохода Необходимость в определении доли совокупного дохода, которую тратит покупатель на товары конкретной отрасли Возрастание роли правительства в перераспределении (30–50 %) национального дохода | Стратегии должны учитывать изменения тенденций в четырех секторах: <ul style="list-style-type: none">• правительство и политика;• здравоохранение;• образование;• досуг Развитие бизнеса средних размеров Стратегии и менеджмент должны соответствовать стадиям развития отрасли: <ul style="list-style-type: none">• растущая;• зрелая;• угасающая |
| 3 | Определение эффективности производства | Изменения и перераспределение собственности на предприятии Учет интересов различных участников бизнеса в управлении деятельностью Возрастание значения эффективности деятельности в длительной перспективе Снижение статуса работника физического труда по сравнению с работником умственного труда. | Создание организационных условий для работы с работниками умственного труда, позволяющих достигать наивысшей эффективности Новое определение эффективности: уравновешивание показателей ближайшей перспективы с долгосрочными целями выживания и процветания Широкое использование нефинансовых показателей Создание механизмов по измерению эффективности и производительности труда Создание максимальной потребительской ценности (по сути это предложения о способностях организации к созданию <i>информационной архитектуры с комплексом сбалансированных показателей</i>) |
| 4 | Глобальная конкуренция | Соответствие стандартам лидеров экономики Рост стоимости труда (затраты в 1/8 себестоимости на труд не обеспечивают конкурентной цены) Развитие экономики на лидерстве в технологиях Необходимость создания новых представлений о предприятии и новой менеджерской парадигмы | Развитие организационных возможностей для осуществления взгляда как внутрь, так и вовне границ предприятия Развитие мышления для создания (сотворения) новых знаний, адекватной парадигмы (системы понятий и представлений) Повышение уровня производительности лидеров индустрии, особенно в промышленности Рост эффективности менеджмента во всех видах деятельности: финансовой, маркетинговой, операционной – производственной, инновационной, управление человеческими ресурсами (улучшение деятельности комплексно – во всех видах), способность к бенчмаркингу |
| 5 | Растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями | Рост неопределенности в менеджменте из-за глобальных структурных изменений в политике, экономике Несоответствие между глобализацией экономики и наличием политических границ Политические структуры теряют экономические рычаги Избыток денег, не инвестированных в собственность и производство | Формирование стратегий с учетом одновременно трех факторов: <ul style="list-style-type: none">• учет глобальной экономики и свободного перемещения денег и валютных курсов;• учет региональных экономик, свободное перемещение товара;• учет национальных и локальных особенностей. Источники развития необходимо видеть не столько в государственных дотациях, сколько в экономических реалиях Использовать экономические союзы, партнерства, совместные предприятия Учиться работать одновременно в двух реалиях – экономической и политической разобщенности |

Таблица 7

Потребности, направленность и смыслы ОИ

| <i>Причина</i> | <i>Потребности в изменениях</i> | <i>Направленность ОИ</i> | <i>Смыслы ОИ</i> |
|---|--|--|--|
| Уменьшение объемов продаж и прибыли | Назревшая необходимость в повышении скорости реагирования на запросы клиентов и сокращение общего времени прохождения заказа по всем функциональным подразделениям. Кастомизация | Повышение скорости операций и процессов всех функциональных подразделений предприятия | Быть быстрее конкурентов |
| Нет четкой ясности в ответственности за выполнение заказа, контракта, конечный результат | Необходимость в ясном распределении ответственности по всей цепочке прохождения (исполнения) заказа, включая ответственность за взаимодействия | Связь функциональной ответственности с ответственностью за конечный результат, компетентность | Развить ОС по межфункциональному взаимодействию для ориентации на клиента и создания ценности выше, чем у конкурентов, максимальная синергия |
| Недостаточное понимание связи целей подразделения и целей предприятия в целом, а также целей ОИ | Необходима явная связь показателей деятельности подразделения и целевых показателей предприятия в области улучшений операционной деятельности. Специальные системы управления для осуществления ОИ и ОР | Создание систем управления деятельностью и изменениями , позволяющих обеспечить согласование целей предприятия и заданий для работников | Обеспечить максимальную результативность труда исполнителей за счет согласования главных целей, ключевых областей деятельности, показателей и компетентности исполнителей. Создание систем управления с положительной обратной связью |
| Функциональная обособленность | Необходимо вводить формы организации, позволяющие осуществлять руководство поверх функциональных границ и достигать полной вовлеченности при улучшениях | Создание организационного порядка, для эффективного межфункционального взаимодействия | Ориентация работников различных функциональных подразделений на обеспечение выживаемости предприятия и достижение синергетического эффекта |
| Недостаточно знаний для проведения улучшений | Мышление и компетентности не обеспечивают адекватного отображения действительности в подготовке и проведении улучшений. Необходима подготовка вне производства | Развитие способностей: – у работника к творчеству ; – у предприятия к организационному обучению и ОИ | Открытие возможностей для: – создания новых знаний о предприятии и среде; – методов для осуществления перехода– становления нового; – управления становлением – ядром ОИ |

Библиографический список

1. Ермолина Л.В., Силютин В.И. Диалектический подход к проявлению потребностей в организационных изменениях // Вестник СамГУ. 2012. № 7 (98) С. 45–51.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ.; под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Спец. литература, 1996. 510 с.
4. Коттер Джон П. Впереди перемен / пер с англ. А. Успенского. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008. 256 с.

5. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / пер с англ. М.: ИД «Вильямс», 2004. 272 с.
7. Введению в историю и философию науки: хрестоматия / под ред. А.А. Шестакова; автор. кол.: А.В. Голубев [и др.]. М.: ВивидАрт, 2011. 388 с.

*V.I. Silyutin, V.N. Sorochaikin**

EVOLUTION AND HISTORICAL ONTOLOGY OF REASONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

In the article the extraneous causes are systematized and main directions of organizational changes in evolution and historical aspect are identified. The results of the research of the author on the basis of consultancy (internal) are presented. In the conclusions the key abilities of modern enterprise that give him ability to changing and development are displayed. The task of necessity of investigating the essence of «formation» as the kernel of organizational changes is formulated.

Key words: organizational change, development, organizational skills, organizational learning, formation, habitat, turbulence, market orientation.

* *Silyutin Vladimir Ivanovich* (ergconsult@rambler.ru), the Consulting Firm «Effectiveness, Development, Harmony», Samara, 443125, Russian Federation.

Sorochaikin Vyacheslav Nikonovich (auto-s@mail.ru), «The Institute of Analysis of Economy of the City and Region», Samara, 443011, Russian Federation.