

С.И. Ашмарина, Л.И. Ермоленко*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

В статье рассматриваются особенности управления организационными изменениями экономических системах различного уровня, приведена предложенная авторами систематизация концепций и моделей управления организационными изменениями, сделаны выводы относительно возможности использования данных подходов в практике отечественных предприятий.

Ключевые слова и фразы: изменения, управления изменениями, концепции и модели управления изменениями.

Изменения представляют собой процесс, включающий в себя несколько различных процессов, связанных между собой, в результате которых происходят сдвиги во всех сферах деятельности организации. Предприятие постоянно отслеживает основные параметры внешней среды и принимает решения относительно своих потребностей в переменах. Данные параметры обычно включают в себя следующие компоненты: экономический (глобализация рынка или его региональная дифференциация), технологические (быстрое распространение новых технологий), политико-правовой (изменения в законодательстве), социально-культурный (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и физико-экологический (климатические условия, нагрузка на экосистему). В стратегиях изменений часто недооцениваются влияние и масштаб перемен на организацию. То, что начинается как незначительная настройка или корректировка, заканчивается радикальными изменениями. В связи с этим становится очевидной необходимость постоянного отслеживания изменений условий хозяйствования и оценки существующего положения дел на предприятии для принятия верного решения, направленного на внесение коррективов в деятельность организации без ее разрушения. Незапланированные изменения

* © Ашмарина С.И., Ермоленко Л.И., 2008

Ашмарина Светлана Игоревна, Ермоленко Лариса Викторовна, кафедра управления финансами компаний и организаций Самарского государственного университета, 443011, Россия, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

происходят из-за того, что стратегия и практика деятельности организации проявляется как постоянный поток действий и решений [3, 4, 6].

Меняются как организация, так и окружение, в которых она находится. Поэтому в условиях столь динамичного развития нередко изменения в компании происходят независимо от инициативы руководства. Это в свою очередь так же, как и радикальные изменения, может пагубно сказаться на деятельности предприятия.

К настоящему времени сформировалось множество концепций и моделей управления организационными изменениями, которые реализуются в компаниях через различные подходы и методы. В целом из всего множества методов в современной теории менеджмента различают два основных, диаметрально противоположных подхода к управлению изменениями: «мягкого», эволюционного, и «жесткого», революционного. Данные подходы применяются для управления изменениями двух основных видов: как инкрементальный (постепенный процесс) и как квантовый скачок. К «мягким» методам относится организационное развитие. К «жестким», революционным методам, основанным на процессном подходе, относят реинжиниринг бизнес-процессов, «Точно в срок», TQM, параллельное проектирование и др. Но помимо данных традиционных методов управления изменениями, сложившихся в теории менеджмента, сформировался третий, промежуточный интегрированный подход, именуемый «рефрейминг», представляющий собой синтез двух подходов: организационного развития и реинжиниринга. Также в отдельные группы можно отнести такие методы изменений, как реструктуризация и создание виртуального предприятия.

Основоположниками концепции организационного развития являются Э. Мейо и Ф. Ротлисбергер. Суть организационного развития сводится к целенаправленному постепенному и всеохватывающему изменению организационной культуры с целью адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды при одновременном повышении производительности организации и качества труда. Все изменения проводятся «снизу вверх». При данном подходе основное внимание уделяется человеческому фактору. Руководители предприятий в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников. Данный метод предполагает планирование, инициирование и осуществление процесса изменения именно социальной составляющей организации, ее корпоративной культуры. Предполагается, что через изменение взглядов, ценностных представлений и моделей поведения работников предприятия должно меняться само предприятие; через обучение персонала, повышение его квалификации должны расти производительность труда, а соответственно, и эффективность деятельности предприятия. Ключевой теоретической базой для проведения изменений при данном подходе являются достижения поведенческих наук. Таким образом, отсюда можно сделать вывод, что организационное развитие представляет собой непрерывный процесс, направленный на постепенное, последовательное и постоянное проведение измене-

ний с целью совершенствования деятельности организации и адаптации к меняющимся условиям хозяйствования, ориентированный на процесс, а не на цель.

Рассмотрением изменений с позиции «жесткого» подхода как квантового скачка занимались Д. Миллер, П. Фризен, М. Хаммер, Дж. Чампли и др. Реинжиниринг – технология, способствующая повышению эффективности организации за счет изменения ее бизнес-процессов и корректировки или замены используемой в ней бизнес-модели [1]. В работах Д.Миллера и П. Фризена перемены в организациях представлены как квантовый скачок, который, в отличие от изменений «по частям», когда последовательно меняется только один элемент, означает одновременное изменение множества организационных компонентов. «Жесткие», скачкообразные реформы наиболее характерны для крупных, укоренившихся, диверсифицированных предприятий, в которых стандартизированы все процессы и процедуры, что является основным препятствием и сдерживающим фактором на пути к проведению реформ. Поэтому такие компании часто длительное время находятся в состоянии застоя, которое периодически нарушается резкими и короткими трансформационными толчками. В результате таких всплесков происходит тотальная перестройка всех процессов, что выводит организацию на качественно новый уровень развития. В компании меняются все существующие методы и подходы к ведению бизнеса и изобретаются совершенно новые способы и принципы работы. Осуществление реинжиниринга фактически означает создание бизнеса заново. При этом потребность в нем возникает лишь тогда, когда ощущается необходимость осуществить серьезный прорыв. В отличие от организационного развития, реинжиниринг осуществляется «сверху вниз», т.е. иницируется и осуществляется руководством, а также ориентирован на цель, конечный результат, а не на сам процесс изменений. Ну и, конечно же, данный метод ориентирован на новейшие технологии, а не на человеческий фактор. В случае применения на предприятии подхода к управлению изменениями с целью минимизации затрат предполагается использование методов, также основанных на процессном подходе, к которым относятся «Точно в срок», TQM (тотальное управление качеством), параллельное проектирование. При этом концепция тотального управления качеством, получившая распространение в Японии с середины 50-х гг., предусматривает участие всех членов трудового коллектива в улучшении выпускаемых товаров и услуг, что достигается путем постоянного внутрифирменного обучения сотрудников. Данный метод исходит из идеи встроенности рынка в систему организации, т.е. внешние субъекты компании (потребители) рассматриваются лишь как конечное звено в цепи, состоящей из целого ряда внутренних субъектов. Преимуществом данной концепции, на наш взгляд, является то, что высокое качество продукции обеспечивается благодаря системной вовлеченности сотрудников всех уровней в ее создание (путем широкого распространения в компании информации о требованиях, предъявляемых к продукции ее потребителем), а также за счет того, что все процессы на пред-

приятии оказываются связанными с потребителем, находящимся в системе организации, а также с общей целью – созданием продукта. Стратегия «Точно в срок» направлена на такую организацию производства, которая практически не требует складирования промежуточной и конечной продукции, а также обеспечивает значительное снижение неоправданных расходов ресурсов. Методология параллельного проектирования предполагает одновременную разработку товара, процессов его производства и конструкторско-технологического сопровождения, что позволяет своевременно и в полном объеме учесть требования потребителя. Таким образом, можно сделать вывод, что все вышеперечисленные методы, основанные на процессном подходе, представляют собой совершенно новые способы достижения намеченных целей предприятий за ограниченный промежуток времени и, в отличие от «мягких» методов, позволяют в кратчайшие сроки произвести фундаментальные перестройки бизнеса компании. Так, например, в результате реинжиниринга происходит переход от функциональных подразделений к автономным междисциплинарным рабочим группам, но в данном случае акцент переносится на технологическую компоненту организации в ущерб ее социальной составляющей, которая в итоге становится серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа. Поэтому становится очевидным несовершенство и организационного развития, и реинжиниринга. Следовательно, возникает необходимость создания интегрированного подхода, основанного на синтезе организационного развития и реинжиниринга. В теории менеджмента изменений данный подход нашел свое отражение и был определен как рефрейминг. Рефрейминг – это первая попытка соединить техническую и социальную компоненты управления изменениями. Данный подход сочетает в себе использование современных научно-технических разработок параллельно с обучением персонала и введением новых моделей сотрудничества при проведении изменений. В настоящее время, ввиду процессов, происходящих в российской экономике за последние пятнадцать лет, широкое распространение получила группа методов реструктуризации. В общем виде реструктуризация представляет собой группу методов, обеспечивающих изменение структуры организации в условиях изменения внешней среды с целью повышения ее эффективности, а именно обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, интеллектуальных).

Таким образом, предприятия путем проведения реструктуризации могут значительно уменьшить затраты (за счет сокращения дублирующих подразделений и служб), повысить рентабельность (за счет отделения рентабельной части активов имущества предприятия от убыточной и сокращения последней), а также повысить оперативность принимаемых управленческих решений, ответственность за их качество и целесообразность (путем выделения функциональных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы). Помимо вышеназванных методов, в современных условиях хозяйствования получило рас-

пространение создание виртуальных предприятий. Виртуальное предприятие (ВП) – предприятие, создаваемое для выпуска конкретного товара или оказания определенных услуг и использующее для производства отдельных компонентов продукта виртуалов, которые объединены общей системой управления, основанной на применении сетевых средств коммуникации компьютеров [2. С. 18]. Основная идея ВП состоит в том, чтобы объединить производственные структуры, которые теоретически могут находиться на разных континентах, и выполнить заказ индивидуального потребителя наиболее полным образом. Также такое предприятие может создаваться для изготовления продукта высокого качества с использованием новейших технологий, может быть сформировано потребителем для решения индивидуальных задач. ВП не предназначено для массового выпуска продукции. Оно может создаваться как небольшое, гибкое и оперативное хозяйственное образование для исполнения индивидуального заказа потребителя, а может временно образоваться даже внутри крупной корпорации для скорейшего решения отдельной задачи. В результате формируется динамичная организационная система, наиболее приспособленная к выпуску новой продукции и устраняющая все отраслевые, ведомственные и рыночные преграды.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, систематизируем и выделим основные преимущества и недостатки вышеперечисленных методов и подходов. *Организационное развитие.* **Преимущества:** высокая социальная адаптированность изменений; низкий уровень сопротивления переменам; эволюционный характер, долгосрочная перспектива; ориентация на «человеческий фактор», кадровый потенциал; повышение квалификации сотрудников, постоянное обучение и развитие, обеспечивающее повышение эффективности труда и самосовершенствование организации; повышение уровня мотивации и инициативности сотрудников, привлекаемых к участию в осуществлении изменений за счет высокой вовлеченности в процесс (проведение реформ «снизу вверх»); непрерывное, последовательное и постепенное введение изменений, обеспечивающее высокую адаптацию к быстроменяющимся условиям. **Недостатки:** медленное проведение реформ; перевес социальной компоненты; недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых идей; невозможность применения на определенных этапах развития (во время кризиса); часто требуется помощь сторонних организаций-консультантов; необходимость поиска компромисса.

Реинжиниринг бизнес-процессов. **Преимущества:** возможность быстрого и радикального обновления организации; возможность существенного повышения эффективности организации в короткие сроки; использование новейших технологий, создание принципиально новых приемов и способов работы; концептуальное единство мероприятий; значительное расширение компетенции специалистов, опыта предприятия; переход от функциональных подразделений к автономным процессным командам, что позволяет сократить потери времени при многочисленных согласованиях между подразделениями; необходи-

мость проявления персоналом инициативы, творческого подхода и самостоятельности при принятии решений; повышаются гибкость и свобода выбора в процессе управления изменением; анализ бизнес – процессов позволяет сократить значительную часть убыточных операций. **Недостатки:** может вызвать сокращение персонала; не всегда приводит к запланированному результату; ограничение во времени и действиях в связи со стремлением в кратчайшие сроки добиться поставленных целей; недооценка «человеческого фактора», перевес в сторону технологической составляющей; низкая социальная приемлемость, приводящая к росту сопротивления; бескомпромиссность, проведение реформ «сверху вниз»; высокая трудоемкость процедур, требующая специальной компетенции и высокой квалификации работников.

«Точно в срок». **Преимущества:** не требуется складирование промежуточной и конечной продукции; обеспечение значительного снижения неоправданных расходов ресурсов. **Недостатки:** риск несвоевременного выполнения заказа.

TQM- тотальное управление качеством. **Преимущества:** участие всех членов трудового коллектива в улучшении выпускаемых товаров и услуг; постоянное внутрифирменное обучение сотрудников; связь всех процессов на предприятии с потребителем, находящимся в системе организации. **Недостатки:** внедрение систем качества, детально описывающих процедуры для подразделений, может привести к формальному подходу к их исполнению.

Параллельное проектирование. **Преимущества:** одновременная разработка товара, процессов его производства и конструкторско-технологического сопровождения позволяет своевременно и в полном объеме учесть требования потребителя. **Недостатки:** риск неисполнения в срок, ошибок и неточное выполнение требований потребителя; сложность исполнения, т.к. требуется высокая и многопрофильная квалификация сотрудников, оперативность

Рефрейминг. **Преимущества:** сочетание современных научно-технических разработок с обучением персонала и введением новых моделей сотрудничества при проведении изменений; сочетание «мягкого» и «жесткого» подходов к управлению; предполагает проведение подготовительного этапа изменений; разработка видения будущего. **Недостатки:** не учитывает специфики российских предприятий, т.к. разработан зарубежными авторами; значительно теоретизирован и недостаточно проработан.

Реструктуризация. **Преимущества:** оптимизирует организационную структуру; представляет менеджменту широкую свободу действий; обеспечение эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, интеллектуальных); уменьшение затрат за счет сокращения дублирующих подразделений и служб; повышение рентабельности за счет отделения рентабельной части активов имущества предприятия от убыточной и сокращения последней; повышение оперативности принимаемых управленческих решений, ответственность за их качество и целесообразность путем выделения функциональных подразделений в

самостоятельные бизнес-единицы. **Недостатки:** преобразования носят революционный характер, вызывают сопротивления; не всегда приводят к запланированным результатам.

Создание виртуального предприятия. **Преимущества:** объединение производственных структур, находящихся на разных континентах для создания определенного продукта; разработка и исполнение заказа по индивидуальным требованиям заказчика; ориентация на выпуск новейшей, уникальной, технологичной продукции; отсутствие отраслевых, ведомственных и рыночных преград; менее важные процессы доверяются внешним партнерам, что обеспечивает оперативность, мобильность, гибкость системы; отсутствие необходимости создания больших и дорогостоящих систем управления; позволяет объединить ограниченные ресурсы и эффективно их использовать для получения преимуществ в конкурентной борьбе; создание краткосрочных и долгосрочных альянсов обеспечивает синергетический эффект и рост прибыли. **Недостатки:** проблема постоянного обеспечения виртуального предприятия необходимой для эффективной работы оперативной информацией; риск одновременной работы «дочерних» структур, расположенных в разных странах; риск неуспеха новейшей технологии, для которой создается виртуальное предприятие [7].

Рассмотренные методы являются взаимодополняющими и взаимообусловленными. При этом следует учитывать следующую особенность управления изменениями в практике отечественных предприятий: на настоящий момент существует множество проблем, связанных с проведением организационных изменений, поэтому они должны проводиться в определенной последовательности с учетом ситуации, сложившейся на предприятии на момент проведения реформ, так как в случае ошибочного выбора можно ввести предприятие в кризис (как показывает практика, около 50% нововведений заканчиваются провалом [5]). Также необходим гибкий подход, всегда нужно учитывать неопределенность и непредсказуемость будущего развития и применять адаптивные, нестандартные управленческие решения и способы работы. В отечественной практике управления изменениями существует множество проблем, которые в обобщенном виде можно разделить на три основные группы: сопротивление изменениям, кризис системы контроля, проблема передела власти. Оказывать сопротивление переменам может любой сотрудник организации. Причины сопротивления могут быть разными: потребность в устойчивости и безопасности, боязнь неизвестности, привычка работать по определенному алгоритму, нарушение «статуса-кво» человека. Сопротивление изменениям неизбежно как в случае позитивного, так и в случае негативного отношения персонала к переменам, так как они затрагивают интересы и ожидания людей, касаются их будущего. В процессе управления изменениями на российских предприятиях типичной ошибкой руководителей являются недооценка человеческого фактора, нарушение важнейшего принципа управления изменениями: трансформация организации возможна в основном через изменение персо-

нала. Кризис системы контроля выражается в том, что изменение нарушает нормальное течение событий в организации, подрывает существующие системы организационного контроля, особенно те, которые являются частью формальных организационных механизмов. Изменение может сделать эти системы неуместными и неприемлемыми, в результате чего становится легко потерять контроль над организацией в процессе изменений. Причина данной проблемы кроется в том, что наиболее формальные организационные механизмы созданы для стабильного, а не для переходного состояния. Было бы ошибочным рассматривать изменение как просто механический процесс, при котором перемены в одной системе повлекут изменения в других системах организации. Необходимо понимать, что переходное состояние является уникальным, поэтому структуры и системы управления, созданные для управления в одних ситуациях, не подходят для управления в других. Третья проблема – власть. Любая организация является политической системой, состоящей из различных людей, групп, коалиций, которые борются за власть. Это происходит потому, что любое серьезное изменение открывает возможность сдвига равновесия власти в сторону одной из группировок. Повышается политическая активность, связанная с неопределенностью и неоднозначностью, возникшей в результате проведения изменения. Отдельные работники или группы могут предпринимать действия, основанные на личных представлениях о том, каким образом изменения могут повлиять на иерархию предприятия, какое положение они в ней будут занимать после окончания переходного процесса, будут обеспокоены тем, как конфликты переходного состояния повлияют на баланс власти в будущем состоянии.

Таким образом, учитывая существующие проблемы и сложившиеся условия хозяйствования для отечественных промышленных предприятий, на наш взгляд, наиболее приемлемым методом управления организационными изменениями является организационное развитие, так как, несмотря на существующие недостатки, главными преимуществами являются высокая социальная адаптированность изменений, низкий уровень сопротивления переменам, ориентация на «человеческий фактор», кадровый потенциал, повышение уровня мотивации и инициативности сотрудников, привлекаемых к участию в осуществлении изменений за счет высокой вовлеченности в процесс (проведение реформ «снизу вверх»), непрерывное, последовательное и постепенное введение изменений, обеспечивающее высокую адаптацию к быстроменяющимся условиям. Данный метод позволит российским предприятиям до минимума сократить сопротивление персонала, что является для них одной из наиболее острых проблем.

Библиографический список

1. Анатолий, Ревенков. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия / Ревенков Анатолий // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №3. – С. 95.
2. Владимир, Мейтус. Виртуальные предприятия в обществе XXI века / Мейтус Владимир // Информационные технологии. – 2005. – № 6. – С. 73.
3. Дихтер, С. Как руководить процессом преобразований / С. Дихтер, А. Александер Гэньон // Вестник McKinsey. – 2003. – №2. – С. 2.
4. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1996. – 235 с.
5. Лузин, А. Новый подход к реструктурированию российских предприятий / А. Лузин, С. Ляпунов // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №4. – С. 7.
6. Норберт, Том. Управление изменениями / Том Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 71.
7. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли-мл.; пер.с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.

S.I. Ashmarina, L.I. Ermolenko

**ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT
PECULIARITIES IN ECONOMIC SYSTEMS**

The paper examines some peculiarities of organizational changes management in economic systems of different levels, it observes the systematization of concepts and models connected with organizational changes management suggested by the authors, the conclusion about the possibility to use this approach in domestic enterprise practice is also made.

Keywords and phrases: Change, change management, concepts and methods of change management

Статья принята в печать в окончательном варианте 04.12.08 г.