

10.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Грибкова П.А., аспирант
кафедры предпринимательства и
внешнеэкономической деятельности;
Садовская Т.Г., д.т.н., профессор,
зав. кафедрой предпринимательства и
внешнеэкономической деятельности

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

В статье определяются основные цели планируемых изменений. Анализируются подходы к диагностике и проведению изменений. Исследуются модели и методы проведения изменений. Анализируются возможные пути преодоления сопротивления изменениям. В качестве оценки зрелости организации исследуется модель *СМММ*.

Change management (управление изменениями) – это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Под термином change management (управление изменениями) подразумевается определение и внедрение корпоративных стратегий, структур, процедур и технологий для того, чтобы справиться с изменениями, происходящими во внешних условиях и в бизнес-среде.

Изменения в нашем мире набирают обороты, их темп постоянно убыстряется. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Жесткая конкурентная борьба заставляет развиваться, на ходу меняя лидеров и стратегии, максимально использовать имеющийся у них инновационный потенциал. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену.

Активное участие в проектировании изменений – это не случайные или второстепенные аспекты управления, а главные и диктуемые ежедневной практикой требования к управлению организациями. Среди известных компаний, которые прошли серьезные изменения можно выделить «Дженерал Электрик», «Дженерал Мотрс», «Форд», «Кодак», «Ксерокс».

Давление внешнего окружения на организации в сторону их изменений увеличиваются во времени, и организациям на деле приходится проходить настоящие революции в бизнесе – неожиданные, радикальные. Признаками таких революций являются:

- глобализация рынков;
- информационное общество;
- появление принципиально новых организационных структур;
- изменения в структуре и качестве рабочей силы.

Как следствие – эти внешние силы оказывают давление на организации, заставляя проводить их необходимые изменения [3].

Изменения могут быть общие, которые происходят во всех организациях, или индивидуальные, которые с определенной целью планируются руководством компании. Как правило планируемые изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников организации. Изменения в организации должны производиться менеджерами постоянно, позволяя тем самым ей эффективно приспосабливаться к внешней

среде. Необходимость изменений подтверждается и многими современными авторами-исследователями изменения стратегий и развития компаний. Выдвинуто множество теорий и разработано бесконечное множество концепций относительно того, почему, когда и как должны меняться компании и кто должен руководить изменениями.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Дж. Коттер [9] предлагает алгоритм из восьми шагов, который позволяет реализовать изменения в любой ситуации.

Одним из научно-обоснованных исследований является книга Дж. Коллинза *Good to great* («От хорошего к великому») [5]. В своем исследовании Дж. Коллинз говорит о том, что «огромная сила заключена в самом процессе последовательных улучшений», о необходимости доведения достигнутых результатов до сотрудников для достижения лучших результатов. Именно эту концепцию он назвал the flywheel («эффект маховика»), и the doom loop («обратная петля», «порочный круг») (рис. 1).

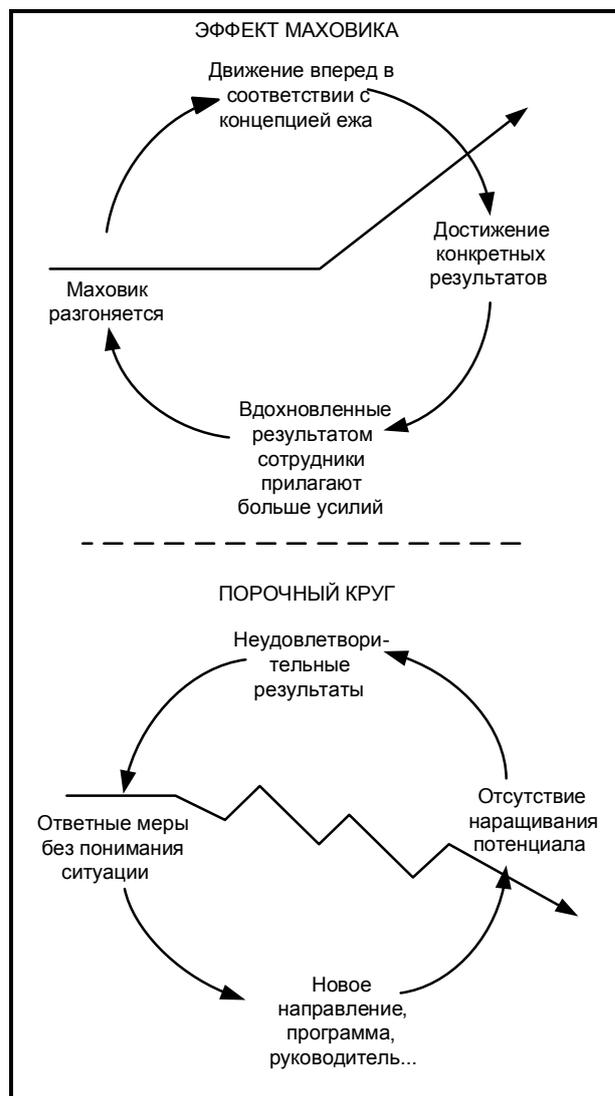


Рис. 1. The flywheel effect and the doom loop («эффект маховика» и «порочный круг») [9]

Необходимо отметить, что подходы к проведению изменений очень разные по объему выполнения необходимых действий. Они могут быть достаточно узкона-

правленными – такими, например, как теория решения изобретательных задач (ТРИЗ) [7] или реинжиниринг бизнес-процессов [16], принципы производственной системы «Тойота» и Lean [22] и системная технология вмешательства (systems intervention strategy, **СТВ**) [2]; или всеобъемлющими – такими как организационное развитие (organizational development, **ОР**) [20].

Большинство технологий проведения изменений объединяет то, что они сочетают в себе большое количество дисциплин, относящихся к управлению как внутренней средой организации: бизнес-процессами и персоналом, так и внешней средой. Стоит отметить международную модель [19], разработанную Э. Шанелем. Эта модель была создана на основе уникального опыта программы С17¹ международной компании «Боинг». Менее чем за 10 лет программа С17 стала лучшей в отрасли, получила две премии Малколм Балдридж², и постоянно подтверждает пятый уровень зрелости CMMI³.

Выбор техники внедрения изменений, сложность и широта изменений и, соответственно, объем необходимых работ, зависит от многих факторов. Вот только некоторые из них:

- масштаб проблемы – имеется ли поток мелких дискретных проблем или все это последствия глобальной проблемы;
- предельность проблемы – является ли ситуация жесткой, т.е. носит количественный характер и имеет четкое решение, или напротив – мягкой – т.е. не имеет одного-единственного ответа;
- эмоциональная вовлеченность персонала – принятие / отторжение изменений или сохранение полного неучастия;
- техническая сложность – необходимо учитывать ресурсы и потенциал компании.

Метод организационного развития (organizational development, **ОР**) [20] используется в случае, если в результате изменений затрагиваются такие важные понятия, как организационная культура, выполняется оптимизация бизнес-процессов, меняется организационная структура и численность. Метод системной технологии вмешательства (systems intervention strategy, **СТ**) [2] хорошо подходит для внедрения новых технологий, информационных систем, направленных на оптимизацию бизнес-процессов. Управление проектами используется в контексте ожидаемых изменений, имеющих техническую сложность [8].

Таким образом, как видно из рис. 2 [8], метод ОР используется в случае высокой эмоциональной вовлеченности сотрудников компании, а также при решении неизмеримых проблем.

Решение проблемы развития и сохранения бизнеса заключается в сочетании традиционных подходов к управлению и стратегическому планированию с умением нестандартно, творчески решать возникающие задачи. Использование «лучших практик»⁴, а также внедрение современных методов и моделей проведения изменений в организациях позволит компаниям наилучшим образом адаптироваться к условиям, которые диктует современный рынок. Рассмотрим некоторые из них.

¹ Боинг С17 – американский стратегический военно-транспортный самолет.

² Malcolm baldrige award – национальная Американская премия в области качества.

³ Capability maturity model integration (CMMI) – набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности.

⁴ Лучшая практика (англ. best practice) – формализация уникального успешного практического опыта.

Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) [7] используется для решения технических задач и разработки инновационных продуктов. Современный ТРИЗ включает в себя несколько школ, развивающих классический ТРИЗ и добавляющих новые разделы, отсутствующие в классике. Глубоко проработанное техническое ядро ТРИЗ остается практически неизменным, и деятельность современных школ направлена в основном на переосмысление, реструктурирование и продвижение ТРИЗ, т.е. имеет больше философский и рекламный, чем технический, характер. В наши дни ТРИЗ активно применяется в области рекламы, бизнеса, искусства, раннего развития детей и так далее, хотя изначально был рассчитан на техническое творчество.

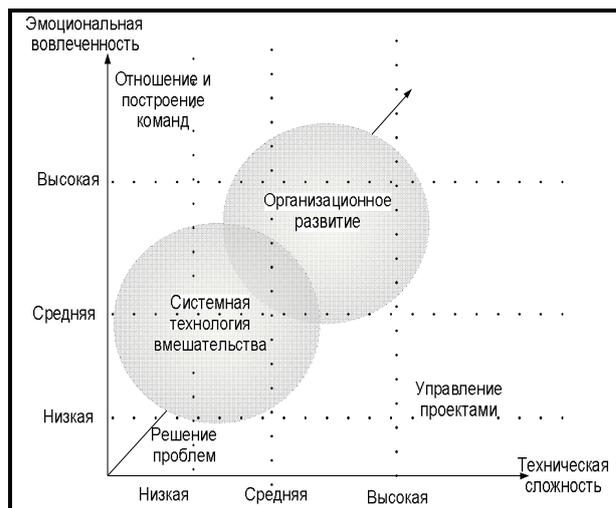


Рис. 2. Пространство для выбора метода изменений

Принципы Toyota production system (TPS) и Lean [22], ранее использовавшиеся в основном в промышленности, теперь перешагнули рубеж производственных площадей и помогают настраивать как инженерные, так и далекие от них процессы финансирования, закупок и даже управления персоналом. Многие инструменты и методы TPS известны, например, система andon, принцип just-in-time, pull system, канбан. Метод value stream mapping [22] широко используется сейчас для описания и последующей перестройки бизнес-процессов и дает очень впечатляющие результаты. Одним из ключевых составляющих успеха Тойота стало правильное определение и решение проблем, и постоянное усовершенствование. Подход Тойоты достаточно философский [13] и заключается в том, что появление проблем неизбежно, независимо от того, насколько тщательно были продуманы параметры продукции и условия производства, и насколько добросовестно люди выполняли свою работу. Между людьми, процессами, продуктами и оборудованием происходят сложные процессы взаимодействия, которые невозможно полностью предопределить. Тойота последовательно организует работу таким образом, чтобы проблемы становились очевидными сразу после их появления, и незамедлительно устранялись.

Реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering, BPR) [16], в отличие от многочисленных методов постепенного совершенствования работы компаний, означает по сути решительную, стремительную и глубокую перестройку основ организации и

управления, фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенного улучшения ключевых показателей результативности компании (рис. 3). Впечатляющие результаты, достигнутые на этом пути рядом компаний, породили даже своеобразную моду на реинжиниринг, как на панацею от всех управленческих бед, каковой он, естественно, не является.

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому приростному улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга – быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления – компания достигает существенного, «прорывного» роста эффективности (в десятки и сотни раз). Поэтому реинжиниринг можно поставить в один ряд с таким фундаментальным открытием в области организации и управления производством, как, сформулированный еще в 1776 г. А. Смитом в его книге «Богатство народов» [17], принцип разделения труда. Этот принцип позволил, на основе глубокой специализации и разделения процесса производства на множество элементарных операций, достичь стократного и более роста производительности труда. Специфика реинжиниринга состоит в том, что узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности в производстве и в управлении отжили свой век и реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ.

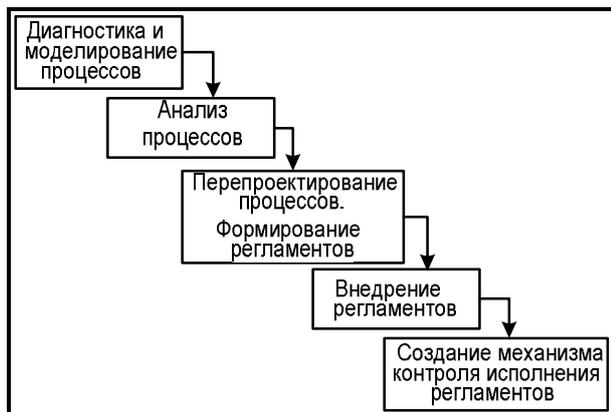


Рис. 3. Схема проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Еще одним из узконаправленных подходов к управлению изменениями является системная технология вмешательства (systems intervention strategy, СТВ) [2]. Этот метод был разработан в 1980-х г. на базе «жестких» методов системной инженерии и исследования операций, берущих свое начало от инженерных задач. С течением времени, постепенно развиваясь, СТВ вообрал в сферу своего действия широкий круг управленческих задач, в основе успеха его применения лежит понимание важности понятия «процесс» – черта, присущая большинству «мягких» методов. Метод СТВ предусматривает три фазы деятельности (рис. 4):

- диагностика – этап формирования конкретной точки зрения на совокупность проблем и определение целей изменения;

- проектирование – этап выбора и исследования способов / вариантов осуществления изменений;
- внедрение – этап, который представляет собой процесс разработки стратегии осуществления изменений и ее реализации.



Рис. 4. Три пересекающиеся фазы СТВ

Перечисленные фазы показаны как пересекающиеся друг с другом, поскольку на практике идеи «проектирования» кроются в заключительном этапе фазы «диагностики» и вопросы «внедрения» влияют на «проектирование».

В отличие от большинства «жестких» методов, метод организационного развития (organizational development, ОР) [20] не концентрирует внимание на частных вопросах и не рассчитан на быстрое получение результатов. Стратегическая и последовательная ориентация ОР позволяет увязать между собой внутренние и внешние изменения в организации. Процесс организационного развития (ОР) является повторяющимся и циклическим, так как изменения и проверка их эффективности должны производиться непрерывно.

Процесс ОР начинается с определения будущего состояния организации, при этом формулируются:

- видение и миссия, которые будут уточняться по мере осуществления изменений;
- промежуточные, предварительные цели.

Вторым большим этапом является так называемое управление переходом, к нему относятся:

- определение уровня изменений;
- постановка целей;
- осуществление изменений и развивающих мероприятий;
- отслеживание прогресса и консолидация любых положительных изменений.

У метода организационного развития (ОР), также как и любого другого метода, нацеленного на изменения, есть стадия диагностики настоящего состояния организации, на протяжении которой производится:

- оценка внутренней ситуации в организации и ее способности к изменению;
- сбор данных о техническом уровне организации;
- изучение культуры организации, и способов вовлечения различных групп в процесс изменений;
- оценка внешнего окружения организации, изучение конкурентных, законодательных, отраслевых и технологических и тенденций, способных оказать влияние на организацию и проектируемые изменения.

Метод ОР имеет пять отличительных особенностей.

1. Это многоуровневая стратегия, которая использует различные методы.
2. Опирается на методы поведенческих наук.
3. Ориентирован в большей степени на процесс, а не на цель.
4. Предполагает наличие роли фасилитатора (англ. facilitator).
5. Это подход, основанный на участии.

Применение данного подхода ОР целесообразно в следующих случаях:

- существующая модель организации препятствует достижению ее целей;

- новые технологии требуют изменения восприятия людей, существующей структуры и систем;
- необходимо повысить способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

Практически в любой организации можно найти образцы поведения или процедуры, которые существуют долгое время без изменений, и никто не может объяснить, зачем и почему это происходит или найти какой-то смысл в этих действиях. Организационная диагностика как раз и нужна для раскрытия таких случаев. Для большей убедительности в необходимости организационных изменений, информация, необходимая для организационного диагноза, собирается с помощью анкет, вопросников, интервью, наблюдений и документов организации.

Не стоит забывать, что для проведения изменений в организации, необходимо оценить внутренние возможности организации и ее окружения. В настоящее время часто серьезным изменениям подвергаются не только внутренние бизнес-процессы, но и отношения с внешней средой – партнерами, конкурентами, клиентами, государственными органами и т.п. В период развития рыночной экономики приобретают значение факторы неопределенности и риска, осложняющие принятие эффективных управленческих решений.

Эффективность бизнеса зависит от множества факторов, которые условно можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Основными внешними факторами, влияющими на эффективность бизнеса в условиях нашей страны, являются: отрасль и местоположение предприятия, его отношения с властью и характер владения предприятием.

Отраслевая принадлежность предприятия имеет принципиальное значение, так как конкурентоспособность его продукции во многом определяется репутацией соответствующей отрасли как на внутреннем, так и на мировом рынке. Высокий рейтинг той или иной отрасли делает предприятие привлекательным для потенциальных инвесторов.

Не менее важный фактор – местоположение предприятия, которое в Российской Федерации имеет решающее значение для эффективности бизнеса. Дело в том, что в условиях прежней, планово-распределительной, системы многие предприятия создавались в конкретных регионах по конъюнктурным политическим соображениям, а не исходя из целей достижения наивысшего качества и наименьшей себестоимости продукции. Такая ситуация сохраняется и при переходе к рыночной экономике. Некоторые предприятия, зачастую являющиеся основными в регионах, не могут стать конкурентоспособными и обеспечить эффективность бизнеса именно в данном месте.

Отношения бизнеса с органами власти, центральными и местными, имеют значение для эффективного развития бизнеса в любой стране, а в России этот фактор является особенно важным, поскольку власть может содействовать успеху предприятия или возводить препятствия на пути его развития.

Успешное развитие предприятия также определяется влиянием аффилированных лиц на его деятельность. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету (ПБУ) «Информация об аффилированных лицах» 11/2000 в бухгалтерской отчетности предприятия содержатся следующие сведения об операциях с каждым аффилированным лицом:

- характер отношений с данным лицом (контроль или оказание значительного влияния);

- виды операций с ним;
- объем операций каждого вида (в абсолютном или относительном выражении);
- стоимостные показатели по незавершенным на конец отчетного периода операциям;
- методы, использованные для определения цен по каждому виду операций.

Считается, что организация (либо физическое лицо) контролирует предприятие, если она:

- имеет право распоряжаться (непосредственно или через свои дочерние общества) более чем 50% голосующих акций (уставного капитала) предприятия;
- определяет решения предприятия, в котором она распоряжается более чем 20% голосующих акций или уставного (складочного) капитала.

Организация (либо физическое лицо) оказывает значительное влияние на предприятие, если она имеет возможность участвовать в принятии решений этого предприятия, но не контролирует его.

К внутренним факторам, определяющим эффективность бизнеса, относятся: производственный потенциал предприятия, его финансовое состояние, менеджмент и инвестиционная программа.

Производственный потенциал предприятия оказывает прямое воздействие на эффективность бизнеса. Как правило, оценивают финансовое состояние и имеющийся капитал предприятия, однако следует подчеркнуть, что капитал работает только после перехода в производственную форму, превращаясь в основные фонды, оборотные производственные средства, сырье и материалы, незавершенное производство, расходы будущих периодов, нематериальные активы. Количественная оценка этих вложений капитала возможна практически для любого предприятия. Существует другая часть производственного потенциала, достоверно выразить которую в денежной форме не представляется возможным. В нее входят кадровая составляющая, уровень организации труда и уровень организации производства, без которых производственный потенциал предприятия, вообще говоря, не существует, так как основные фонды, оборотные производственные средства и нематериальные активы сами по себе работать не могут.

Финансовое состояние предприятия оценивается с помощью системы взаимосвязанных относительных показателей (финансовых коэффициентов), позволяющих оценить ликвидность предприятия, его финансовую устойчивость, рентабельность и т. п. Применение этих коэффициентов также предполагает их сравнительный анализ.

Менеджмент на предприятии имеет существенное значение для эффективного развития бизнеса. Следует учитывать следующие факторы, влияющие на качество менеджмента:

- организационная структура управления предприятием;
- соответствие решений, принимаемых управленческим персоналом, современным требованиям рыночной экономики;
- актуальность и согласованность всей организационно-управленческой документации;
- квалификация руководителей предприятия, а также наличие системы обучения и повышения квалификации кадров;
- качество существующей системы планирования и принятия решений;
- качество налогового планирования и оптимизации.

Наличие проработанной инвестиционной программы означает доступность для инвестора информации о всей совокупности инвестиционных проектов данного предприятия. Любое предприятие разрабатывает портфель

инвестиционных проектов, одни из которых направлены на поддержание уровня, расширение и развитие существующих производств (бизнеса), а другие – на создание нового бизнеса и внедрение инноваций. Проекты, относящиеся к первой группе, характеризуются сравнительно низкими рисками, но и невысокими доходами, а проекты второй группы, хотя и могут обеспечить более высокий доход, характеризуются высокими рисками вследствие отсутствия полной и достоверной информации о развитии нового бизнеса. Сбалансированность портфеля инвестиций оказывает значительное влияние на будущее финансовое состояние предприятия.

Финансирование долгосрочных инвестиций представляет собой сложную комплексную задачу. С одной стороны, правительство пытается стимулировать кредитование реального сектора экономики, используя капиталовложения для расширения и обновления производства. Вместе с тем пока не разработаны механизмы, снижающие риски долгосрочного кредитования для банков и обеспечивающие приемлемые процентные ставки по кредитам для предприятий.

Для оценки кредитоспособности предприятия-заемщика используется ряд методов, основанных на анализе системы финансовых показателей, денежных потоков и делового риска. Их применение позволяет оценить эффективность бизнеса и, следовательно, его инвестиционную привлекательность. Инвестиционная привлекательность акций на рынке ценных бумаг зависит прежде всего от финансовой устойчивости предприятия и от прибыли, приходящейся на акцию.

В сложных условиях бизнеса (кризис взаимных платежей, финансовая нестабильность, меняющиеся законодательство и пр.) первоочередной задачей предприятия является предотвращение банкротства, связанного с неспособностью в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. В соответствии с Гражданским кодексом РФ (ст. 65) Федеральный закон устанавливает основания признания должника несостоятельным (банкротом) или объявления должником о своей несостоятельности (банкротстве), регулирует порядок и условия осуществления мер по предотвращению несостоятельности (банкротства), проведения внешнего управления и конкурсного производства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Как в зарубежной, так и в российской практике предлагаются методики и экономико-математические модели диагностики вероятности банкротства предприятия. В основе всех этих методик и моделей лежат показатели, которые приводятся в бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия или рассчитаны на ее базе [12].

Для оценки эффективности управления предприятием используются факторные модели оценки экономического развития.

Факторные модели рентабельности

Показатели рентабельности позволяют дать обобщающую относительную оценку деятельности предприятия. Эти показатели отражают факторы формирования прибыли предприятия в процессе его финансо-

во-хозяйственной деятельности. При определении рентабельности используются различные показатели прибыли – чистая прибыль, прибыль до налогообложения, прибыль от продаж и пр.

Основными показателями рентабельности являются:

- рентабельность активов (**ROA**);
- рентабельность собственного капитала (**ROE**).

Показатель рентабельности активов (**ROA**) характеризует эффективность инвестиционной политики предприятия и эффективность управления активами в целом.

Показатель рентабельности собственного капитала (**ROE**) характеризует привлекательность предприятия для собственников.

Предприятие не может обеспечить рентабельность капитала собственников, не обеспечив рентабельность активов, которая, в свою очередь, определяется рентабельностью продаж.

Использование моделей, отражающих взаимосвязь между различными показателями рентабельности и между различными сторонами финансово-хозяйственной деятельности, позволяет определить пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Факторная модель устойчивого экономического роста

Реинвестирование полученной чистой прибыли характеризует развитие бизнеса за счет использования собственного капитала.

Коэффициент устойчивого экономического роста показывает долю реинвестированной прибыли в собственном капитале предприятия:

$$k_{\text{эк.рост}} = \frac{P_{\text{чист}} - P_{\text{див}}}{K_{\text{соб}}} = \frac{P_{\text{реине}}}{K_{\text{соб}}}, \quad (1)$$

где

$P_{\text{чист}}$ – чистая прибыль предприятия, тыс. руб.;

$P_{\text{див}}$ – часть чистой прибыли, направленная на выплату дивидендов, тыс. руб.;

$K_{\text{соб}}$ – собственный капитал предприятия, тыс. руб.

Факторная модель коэффициента устойчивого экономического роста показывает, за счет каких факторов происходит развитие предприятия. Указанный коэффициент рассчитывается по формуле:

$$k_{\text{эк.рост}} = \frac{P_{\text{реине}} * P_{\text{чист}} * B * A}{P_{\text{чист}} * B * A * K_{\text{соб}}}, \quad (2)$$

где

B – выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.;

A – активы предприятия, тыс. руб.

Устойчивость экономического роста зависит от дивидендной политики предприятия, рентабельности продаж, скорости оборачиваемости (ресурсоотдачи) активов и от коэффициента финансовой зависимости предприятия (обратного коэффициенту финансовой независимости). Показатель устойчивости экономического роста определяется по формуле:

$$k_{\text{фин.зав}} = \frac{A}{K_{\text{соб}}} = \frac{K}{K_{\text{соб}}} = \frac{1}{K_{\text{соб}}/K} = \frac{1}{k_{\text{фин.незав}}}. \quad (3)$$

Оценка влияния факторов на изменение показателя устойчивости экономического роста позволяет предприятию определить пути развития бизнеса за счет собственных источников финансирования.

Зависимость выбора показателей финансово-хозяйственной деятельности от цели оценки бизнеса. Для анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия используются абсолютные и относительные показатели.

Абсолютные показатели представлены в бухгалтерской и статистической отчетности предприятия за отчетный год (период).

Относительные показатели рассчитываются как соотношения между отдельными статьями бухгалтерской отчетности при наличии содержательной связи между ними (относительные показатели структуры, интенсивности), либо для характеристики изменения показателей во времени и т.п.

Расчет относительных показателей – наиболее распространенный метод оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Относительные показатели для оценки финансово-хозяйственной деятельности, как правило, сравниваются с аналогичными показателями предприятий-конкурентов, которые могут быть рассчитаны на основании публичной бухгалтерской отчетности, или сравниваются со среднеотраслевыми показателями, которые приводятся в российских статистических ежегодниках.

Организационно-экономический анализ бизнеса подразумевает приведение системы финансовых показателей к форме, приемлемой для обоснования и принятия управленческих решений. В настоящее время существуют два основных подхода к решению этой задачи:

- использование одного или нескольких комплексных показателей, объединяющих посредством факторных моделей ряд взаимосвязанных финансовых коэффициентов.
- выбор нескольких ключевых показателей, которые наиболее полно и всесторонне характеризуют финансовое состояние предприятия.

Расчет комплексных показателей осуществляется, как правило, на основе факторной модели Du Pont, позволяющей выразить рентабельность собственного капитала через производственную эффективность, эффективность использования активов и через эффект финансового рычага. Таким образом, показатель рентабельности собственного капитала представляет собой обобщенную оценку эффективности бизнеса.

Выбор ключевых показателей осуществляется с помощью экспертного или статистического методов.

- Экспертный метод выбора ключевых показателей является наиболее распространенным, его использует любой аналитик, отдающий предпочтение тем или иным показателям исходя из собственного опыта.
- Статистический метод выбора ключевых показателей основывается на применении количественных методов анализа. Между всеми рассматриваемыми финансовыми коэффициентами определяется корреляционная зависимость. Высокие значения корреляционной зависимости между финансовыми коэффициентами свидетельствуют о том, что они в определенной мере дублируют информацию о финансовом состоянии предприятия, т. е. отражают одну и ту же закономерность. Наоборот, слабая зависимость между финансовыми коэффициентами говорит о том, что они характеризуют финансовое состояние предприятия с разных сторон. На основании рассчитанных коэффициентов корреляции выбираются те финансовые коэффициенты, которые обладают слабой корреляционной зависимостью, и из них формируется система экспертно-анализа финансового состояния предприятия.

Показатели для организационно-экономической оценки бизнеса выбираются в зависимости от ее цели – комплексной оценки или оценки отдельных сторон бизнеса.

При этом показатели соответствуют критериям оценки, а выбор критерия зависит от поставленных целей оценки. Поэтому в зависимости от целей бизнеса, степени его развития и сферы бизнеса, предприятие самостоятельно выбирает показатели в качестве критериев оценки.

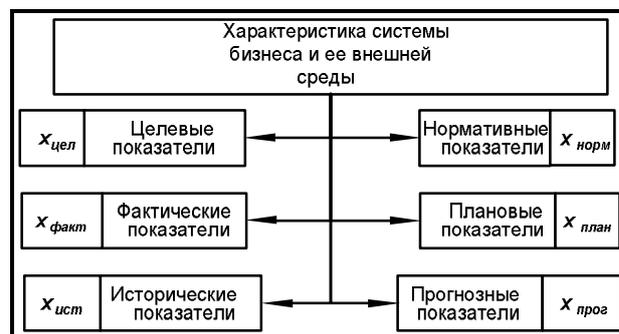


Рис. 5. Классификация организационно-экономических показателей по состоянию системы бизнеса и ее внешней среды

Система организационно-экономических показателей, непрерывно совершенствуясь, является научной и методической базой для оптимального управления наукоемким промышленным предприятием и повышения качества организации систем управления на предприятии промышленности.

Классификация организационно-экономических показателей приведена на рис. 5 и 6. Для целей организационно-экономического анализа бизнеса предлагается классифицировать показатели по следующим двум признакам:

- по состоянию системы бизнеса и ее внешней среды, которые они описывают;
- по управленческой политике предприятия, которую они характеризуют.

По первому признаку выделяются: целевые, фактические, исторические, прогнозные, плановые и нормативные показатели.

- Целевые показатели характеризуют требуемое состояние бизнеса, которое соответствует системе финансово-экономических интересов его участников и должно быть достигнуто за счет реализации управленческих решений.
- Фактические показатели описывают текущее (наблюдаемое) состояние системы бизнеса и ее внешней среды.
- Исторические показатели описывают ряд прошлых состояний системы бизнеса и ее внешней среды.
- Прогнозные показатели характеризуют возможное будущее состояние системы бизнеса и ее внешней среды, которые могут наступить в случае развития ситуации по тому или иному сценарию.
- Плановые показатели описывают возможное будущее состояние системы бизнеса, которое может быть достигнуто только при условии реализации запланированных мероприятий.
- Нормативные показатели отражают ограничения на допустимые плановые показатели, которые налагаются законодательно или управленческой документацией предприятия.

По второму признаку выделяются: финансовые, маркетинговые, производственно-экономические показатели, показатели науки, инвестиционные показатели, показатели для оценки персонала и показатели стоимости бизнеса.

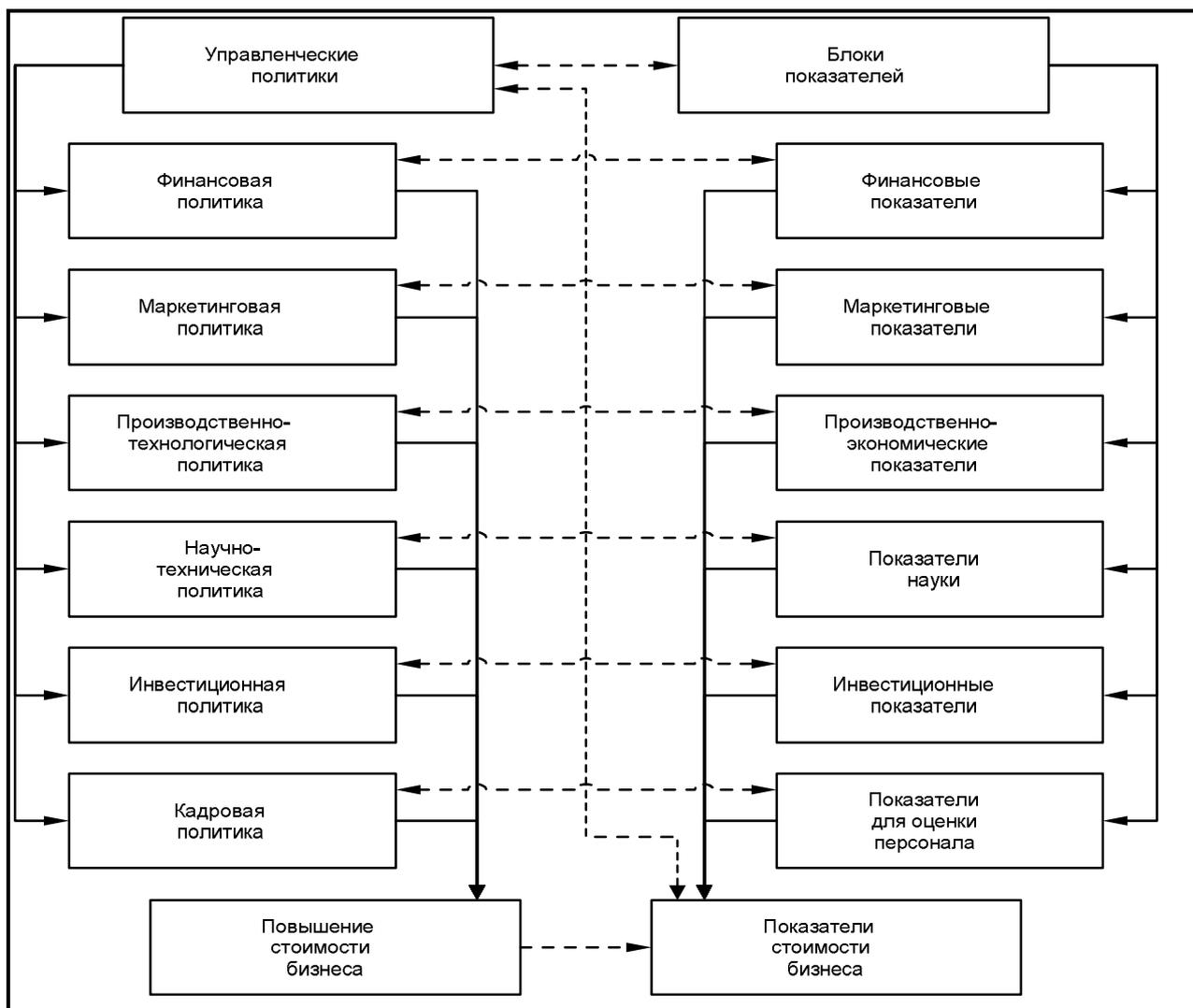


Рис. 6. Классификация организационно-экономических показателей по управленческой политике предприятия

В схеме на рис. 6 представлены взаимосвязи между направлениями управленческой политики и блоками организационно-экономических показателей.

В левой части схемы представлен процесс принятия управленческих решений, который реализуется в разрезах финансовой, маркетинговой, производственно-технологической, научно-технической, инвестиционной и кадровой политики. Целью этого процесса является повышение стоимости бизнеса. Степень достижения данной цели характеризуется показателями стоимости бизнеса. Процесс принятия управленческих решений строится на анализе организационно-экономических показателей, которые представлены в правой части схемы и «свертываются» в показатели стоимости бизнеса.

Для регистрации проблемы менеджеру необходимо проанализировать комплекс организационно-экономических показателей и на основе отчетных, плановых и нормативных данных о состоянии предприятия установить отклонения и оценить степень их критичности.

В процессе анализа проблемной ситуации организационно-экономические показатели используются для формирования двух имитационно-оптимизационных моделей: модели «как есть» и модели «как должно быть».

- Модель «как есть» – это «снимок» положения дел на предприятии на момент анализа, позволяющий понять, как оно функционирует, выявить проблемные ситуации и сформулировать предложения по их устранению.

- Модель «как должно быть» интегрирует перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков; позволяет сформировать видение новой рациональной организации управленческой политики предприятия.

Исходя из необходимости совершенствования системы показателей, исследование не ограничивается только обобщением известных показателей: финансовых, маркетинговых, производственно-экономических и др. Разработанная система организационно-экономических показателей учитывает специфику наукоемких промышленных предприятий и обеспечивает регистрацию и анализ проблемных ситуаций, с которыми они сталкиваются в процессе своей финансово-хозяйственной деятельности. Такой подход обеспечивает выявление проблемных ситуаций на ранних стадиях их возникновения и выработку упреждающих управляющих воздействий. Для выявления проблемных ситуаций введем понятие признака проблемной ситуации.

Признак проблемной ситуации – это характеристика степени отклонения фактических показателей от плановых и нормативных и/или негативной тенденции фактических показателей по сравнению с историческими.

Для выявления проблемных ситуаций все множество организационно-экономических показателей следует условно подразделить на два класса. В первый класс входят показатели, для которых определены нормативные значения. К их числу относятся, например, показатели финансовой устойчивости и ликвидности. При этом как снижение значений показателей ниже нормативных, так и их превышение, а также их движение в одном из названных направлений следует трактовать как признак проблемной ситуации.

Во второй класс показателей входят ненормируемые показатели, значения которых не могут служить для оценки эффективности функционирования предприятия и его финансово-экономического состояния без сравнения со значениями этих показателей на предприятиях, выпускающих аналогичную продукцию и имеющих сравнимые производственные мощности или анализа тенденций изменения этих показателей. В эту группу входят показатели рентабельности, характеристики структуры имущества, источников и состояния оборотных средств. По данной группе показателей целесообразно использовать в качестве признака проблемной ситуации наличие негативной тенденции их изменения [12].

В последнем случае для организационно-экономического показателя X рассчитываются следующим образом.

- Абсолютные приросты:

□ базисный

$$\Delta x_{би} = x_i - x_0;$$

□ цепной

$$\Delta x_{ци} = x_i - x_{i-1}, \quad (4)$$

где

x_i – фактическое значение показателя в i -м периоде;

x_{i-1} – историческое значение показателя в предыдущем периоде;

x_0 – историческое значение показателя в базовом периоде.

- Темпы роста:

□ базисный

$$J(x_{би}) = \frac{x_i}{x_0} * 100;$$

□ цепной

$$J(x_{ци}) = \frac{x_i}{x_{i-1}} * 100. \quad (5)$$

- Темпы прироста:

□ базисный

$$\Delta J(x_{би}) = \frac{\Delta x_{би}}{x_0} * 100,$$

или

$$\Delta J(x_{би}) = J(x_{би}) - 100;$$

□ цепной

$$\Delta J(x_{ци}) = \frac{\Delta x_{ци}}{x_{i-1}} * 100,$$

или

$$\Delta J(x_{ци}) = J(x_{ци}) - 100. \quad (6)$$

Таким образом, с учетом формул (4-6), признак проблемной ситуации P_x по организационно-экономическому показателю x может быть формализован в виде логического выражения:

$$P_x = [x \notin \{x_{норм}\}] \vee [J(x_{бг}) < 100] \vee [J(x_{цг}) < 100] \vee [\Delta J(x_{бг}) < 0] \vee [\Delta J(x_{цг}) < 0], \quad (7)$$

где

$\{x_{норм}\}$ – область нормативных значений показателя x .

Рассмотрев варианты количественной оценки финансово – экономического состояния объекта необходимо внимательно проанализировать текущее состояние компании – то, что делается в настоящий момент и ее историю, т.е. всесторонне ее оценить. Хотя подходы, основанные на долгосрочном планировании с применением техники количественного анализа, начали устаревать еще к 1980-м г., **SWOT**-анализ [12] по-прежнему остается одним из наиболее удобных инструментов решения одного из самых сложных вопросов стратегического менеджмента – определения ключевых компетенций. Определение «сильных сторон», которые остаются с компанией на протяжении длительного времени, может помочь при проектировании сложных изменений. При определенных условиях они могут стать тем стержнем, вокруг которого будет построено видение организации. Слабые же стороны, которые нуждаются в корректировке, согласно изменениям внешнего окружения станут предметом изменений и усовершенствований.

Методология **SWOT** предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, которые предоставляет ей рынок / окружающая среда и их сопоставление.

Сопоставление сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса.

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации?
2. Какие слабые стороны могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, следует больше всего опасаться?

В качестве подготовки к проведению **SWOT**-анализа можно провести анализ **STEP**-факторов, внешней среды.

Внешние факторы, вызывающие изменения, могут происходить из различных источников. Общепризнанным средством их классификации является объединение этих факторов в так называемые **STEP**-факторы. Аббревиатура составлена из первых букв слов:

- social (социальные);
- technological (технологические);
- economical (экономические);
- political (политические).

Кроме вышеперечисленных, во внешнем окружении также принято выделять факторы конкурентного окружения (**КО**-факторы):

- рынок;
- конкуренция.

Результаты подобного анализа обычно формализуются в таблице, которая включает в себя значимые для анализа факторы макроокружения, описание изменений

во внешней среде и их взаимосвязи, а также влияние на организацию, отрасль в целом, и характер и интенсивность конкуренции в ней. В свою очередь, стратегические альтернативы, разрабатываемые как часть видения организации, можно в общих чертах определить с помощью методики, предложенной Г. Минцбергом» [10].

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИИ ШКОЛ Г. МИНЦБЕРГА

№	Стратегические школы	Укрупненные стратегические альтернативы
1	Дизайна	Ориентация на SWOT-анализ и необходимость соответствия внутреннего потенциала организации возможностям ее внешней среды. Формирование стратегии – процесс продуманного мышления по ясным основаниям
2	Планирования	Формальное планирование. Тщательная разработка сценариев и планов действий. Жесткий контроль за процессом реализации
3	Позиционирования	Идентификация рыночных позиций компании. Аналитические изыскания по поводу наилучшей рыночной позиции. Стратегии predetermined конкурентной средой
4	Предпринимательства	Интуитивный выбор. Предчувствие
5	Когнитивная	Стратегия, как процесс познания. Определенные способы получения информации из внешней среды. Создание моделей реальности
6	Обучения	Стратегия есть форма процесса обучения. Важно создавать упреждающие знания. Стратегии могут возникать в любой части организации, важно их увидеть и формализовать
7	Власти	Идентификация внешних и внутренних властных и политических сил. Формирование стратегии как устраивающего всех компромисса заинтересованных сторон. Совместные стратегии с подходящими участниками рынка. Альянсы
8	Культуры	Проявление базовых культурных составляющих. Наличие разделяемого видения / миссии. Преднамеренность стратегии в рамках сложившихся культурных установок
9	Внешней среды	Тщательный анализ внешнего окружения. Адекватная реакция на факторы внешнего окружения. Поиск подходящей «ниши» или уход с рынка
10	Конфигурации	Создание и поддержание структуры, адекватной контексту, которые и породят релевантную стратегию. Отслеживание изменение факторов внешней среды, своевременные реакции, при необходимости – переход в иную конфигурацию, принципиально отличную от существующей, и приспособление к изменениям в окружении

Генри Минцберг с соавторами выделили 10 стратегических школ, каждая из которых содержит набор стратегических альтернатив, соответствующих их базовым установкам т.е. стратегические подходы, по каким-либо основаниям / признакам, доступным для реализации конкретной организации (табл. 1).

Анализируя основания разбивки стратегических школ по классификации Г. Минцберга, можно построить пространственную систему, которая позволит распределить рассматриваемые школы, а значит и доступные организации стратегические альтернативы:

- целевая установка: от адаптации к окружающей среде до установки на полное преобразование среды;
- когнитивная установка: от чистой логики до полной интуиции.

На примере рис. 7 можно увидеть следующую систему: на оси *x* находится целевая установка, а на оси *y* – когнитивная. Обозначив на поле местоположение существующих стратегий и стратегических школ по классификации Г. Минцберга можно увидеть, насколько достижимы те или иные стратегические альтернативы для конкретной компании. В поле I, II попадают стратегические школы, основанные на полной интуиции, а в поле III, IV – основанные на чистой логике.

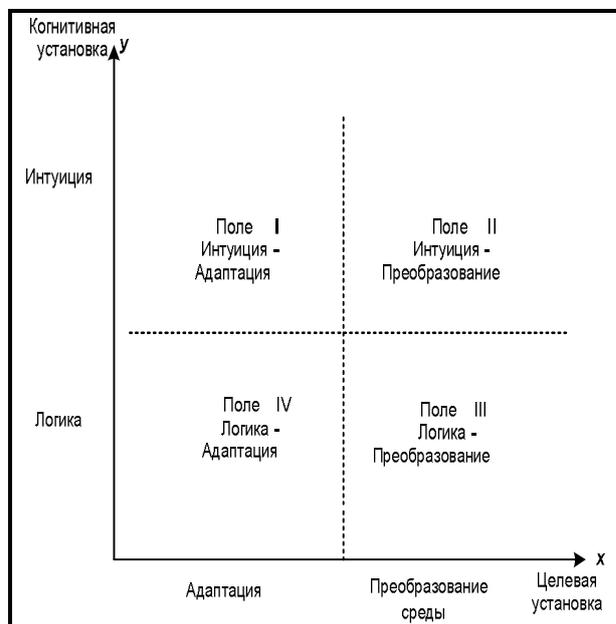


Рис. 7. Модель стратегического пространства

Анализируя модель стратегического пространства, будет уместна аналогия с матрицей BCG⁵ – для организации будут достаточно легко осуществимы переходы к стратегиям, расположенным в соседних квадрантах (полях), тогда как переход к альтернативам из противоположных квадрантов (полей) будет сопряжен с рядом трудностей (вероятно непреодолимых) и возможен лишь при определенных условиях. Причем такой переход, скорее всего, потребует кардинального изменения организации на уровне как структур, так и идеологии, а также использования сложных техник организационного развития (ОР). Правильно оценить текущее состояние организации, ее бизнес процессов, а также наметить основные пути развития помогут оценка зрелости организации и определение стадии ее развития.

⁵ Матрица BCG (Boston consulting group) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

Для определения стадии развития организации удобно применить модель Грейнера [4]. Концепция теории Л. Грейнера состоит в том, что важнейшими параметрами, определяющими модель развития организации, являются:

- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

На основании этого Л. Грейнер выделяет пять этапов эволюции, которые сменяются революционными периодами, вызванными кризисами.

На протяжении последних лет в мировой практике для оценки зрелости компаний широко используется модель *capability maturity model integration* (CMMI)⁶. CMMI является моделью, которая шаг за шагом помогает организации усовершенствовать свои бизнес-процессы [14]. Использование данной модели позволяет организации оценить эффективность бизнес-процессов, установить приоритетные направления их усовершенствования, а также внедрить данные усовершенствования. Однако следует помнить, что нельзя улучшать бизнес-процессы во имя их улучшения, данные улучшения должны помогать бизнесу достичь поставленных перед ним целей. Также необходимо иметь в виду, что улучшение процессов – это долгосрочное, стратегическое усилие организации.

CMMI является развитием методологии CMM (*capability maturity model*), которая разрабатывалась со второй половины 1980-х гг. Software Engineering Institute (SEI) в университете Карнеги – Меллона (Carnegie Mellon University) [18]. Существуют два представления CMMI: непрерывное (*continuous*) и ступенчатое (*staged*). При внедрении CMMI на непрерывной основе порядок улучшения процессных областей не фиксирован. Качество процессов в каждой процессной области может быть оценено на один из шести (0-5) уровней производительности (*capability level*). Ступенчатое представление определяет пять (1-5) уровней зрелости (*maturity level*) организации. Для достижения каждого уровня зрелости (кроме первого) необходимо выполнить требования по внедрению определённых процессных областей и достижению соответствующих целей.

Согласно модели (далее мы рассмотрим ступенчатую модель, наиболее часто применяемую на практике), в любой организации можно выделить 22 процесса (табл. 3), разделенные на четыре процессные области:

- инжиниринг (*engineering*);
- управление проектом (*project management*);
- организационные процессы (*organizational processes*);
- поддерживающие процессы (*support processes*).

Оценив степень реализации которых можно отнести организацию к какому-либо из пяти уровней зрелости (см. табл. 2).

Представленные выше процессы, в свою очередь, разбиты на практики (*practices*) и цели (*goals*), которым должна удовлетворять оцениваемая организация.

- Уровень зрелости 1 – характеризуется хаотичностью, реактивностью, непредсказуемостью. Несмотря на это, очень часто организации, находящиеся на данном этапе развития, производят довольно качественные продукты. При этом, как правило, превышает бюджет и время

⁶ CMMI – набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности.

разработки данных продуктов. Качественные продукты данных организаций производятся не за счет устойчивых и отлаженных процессов, а благодаря титаническим усилиям отдельных личностей. В случае ухода таких людей очень тяжело повторить успешные проекты. На данном этапе очень тяжело предсказать производительность процессов, протекающих в организации. Производственный процесс организации 1-го уровня представляется черным ящиком, представление о процессах очень ограниченное, чрезмерно много усилий тратится на выяснение статуса развития проекта и текущего хода работ.

- Уровень зрелости 2 – управляемый уровень. На данном этапе основные процессы описаны, их возможно использовать неоднократно, они – повторяемые. Другими словами, проекты, выполняемые организацией, отвечают требованиям. Процессы управляемы, они планируются, выполняются, измеряются и контролируются. Однако процессы все же имеют некоторую долю реактивности в своей сущности. На уровне 2 контролируются требования заказчиков и промежуточные продукты, а также установлены основные практики управления проектом. Эти средства позволяют управлять проектом, однако дают фрагментарное представление о нем. Фактически, производственный процесс можно представить последовательностью черных ящиков и реальное видение проекта присутствует лишь на промежуточных этапах.
- Уровень зрелости 3 – определенный уровень. В этом случае процессы определены. Установлены стандарты в пределах организации. На данном этапе процессы описаны не на уровне отдельного проекта, а на уровне всей организации. Присутствует более детальное описание всех процессов, в котором лучше раскрываются связи и зависимости, знание которых позволяет улучшить управление. На этом уровне – становится видимой внутренняя сторона наших черных ящиков. Это внутренняя структура отражает способ, применения стандартного производственного процесса организации.
- Уровень зрелости 4 – количественно-управляемый уровень. На данном этапе достигнуты все цели предыдущих уровней. Выбраны под-практики, которые при использовании статистических методов и других количественных техник позволяют контролировать качество выполнения процессов. Самое главное отличие этого этапа от предыдущего заключается в предсказуемости эффективности процессов и возможности ею (эффективностью) управлять. На уровне 4 определенные процессы количественно контролируются с помощью соответствующих средств и техник.
- Уровень зрелости 5 – уровень постоянного улучшения (оптимизации) процессов. На данном этапе мы имеем точные характеристики оценки эффективности бизнес-процессов, что позволяет нам постоянно и эффективно улучшать бизнес-процессы путем развития существующих методов и техник и внедрения новых.

Оценка происходит в три этапа:

- первый – Апрейзел (*Appraisal*)⁷ Класса **С** – общая оценка организации, для персонала его проводящего, не требуется особой подготовки, кроме поверхностного знания модели, его может провести сама организация;
- второй – Апрейзел Класса **В** – более внимательный взгляд на организацию в соответствии с практиками и целями модели – здесь необходима тщательная подготовка и хорошее знание модели, SCAMPI⁸ Апрейзел Класса **А** – формальная оценка, которая проводится специально подготовленной командой во главе со старшим оценщиком (*lead appraiser*), сертифицированным Университетом Карнеги-Меллона.

⁷ Апрейзел – *appraisal* (*assessment*) – аудит процессов организации на соответствие модели.

⁸ SCAMPI: “Standard CMMI® Appraisal Method for Process Improvement”

Таблица 2

ПРОЦЕССЫ МОДЕЛИ СММИ

Уровень и Наименование	Процессы
1. «Индивидуальные» (Initial/Performed)	Все выполняется «по понятиям» на уровне ремесла
2. «Управляемые» (Managed)	1. Управление требованиями (RM). 2. Управление конфигурацией (CM). 3. Аудит качества продуктов и процессов (QA). 4. Измерения и анализ (MA). 5. Планирование проекта (PP). 6. Мониторинг и контроль проекта (PMC). 7. Управление поставщиками (SAM)
3. «Определенные» (Defined)	8. Разработка требований (RD). 9. Разработка технических решений (TS). 10. Интеграция продукта (PI). 11. Верификация (VER). 12. Валидация (VAL). 13. Анализ и принятие решений (DAR). 14. Интеграция при управлении проектом (IPM). 15. Управление рисками (RSKM). 16. Определение процессов организации (OPD). 17. Внедрение процессов организации (OPF). 18. Организационный тренинг (OT)
4. «Управляемые на основе измерений» (Quantitatively Managed)	19. Управление проектом на основе измерений (QPM). 20. Показатели процессов организации (OPP)
5. «Оптимизирующиеся» (Optimizing)	21. Определение причин и исправление (CAR). 22. Организационные инновации и внедрение (OID)

Таблица 3

ПРОЦЕССЫ МОДЕЛИ СММИ ПО КАТЕГОРИЯМ

Категории	Уровень	Процессные области
Инжиниринг (Engineering)	3	Разработка требований (Requirements Development)
	2	Управление требованиями (Requirements Management)
	3	Разработка технических решений (Technical Solution)
	3	Интеграция продукта (Product Integration)
	3	Верификация (Verification)
Поддерживающие процессы (Support)	3	Валидация (Validation)
	2	Управление конфигурацией (Configuration Management)
	2	Аудит качества продуктов и процессов (Process and Product Quality Assurance)
	2	Измерения и анализ (Measurement and Analysis)
	3	Анализ и принятие решений (Decision Analysis and Resolution)
Управление проектом (Project Management)	5	Определение причин и исправление (Causal Analysis and Resolution)
	2	Планирование проекта (Project Planning)
	2	Мониторинг и контроль проекта (Project Monitoring and Control)
	2	Управление поставщиками (Supplier Agreement Management)
	3	Интеграция при управлении проектом (Integrated Project Management)
	3	Управление рисками (Risk Management)
Организационные процессы (Process)	4	Управление проектом на основе измерений (Quantitative Project Management)
	3	Определение процессов организации (Organizational Process Definition)
Организационные процессы (Process)	3	Внедрение процессов организации (Organizational Process Focus)
	4	Показатели процессов организации (Organizational Process Performance)
	5	Организационные инновации и внедрение (Organizational Innovation and Deployment)
	3	Организационный тренинг (Organizational Training)

При проведении изменений в организации не стоит забывать про организационную культуру и кросскультурные особенности. Никакие изменения в организации не возможны без поддержки персонала, поэтому огромную роль в проведении сложных изменений играют принципы вовлечения и мотивации персонала. С.П. Мясоедов [18] подчеркивает, что «стремление дополнить или скорректировать управленческую модель... революционными методами – контрпродуктивно». Процесс коррекции организационной культуры требует от руководства глубоких знаний и опыта, навыков и терпения, особенно, когда сроки проведения изменений ограничены. Важно учитывать не только организационное сопротивление изменениям, но и ин-

дивидуальное сопротивление сотрудников, источниками которого могут быть личные качества, восприимчивость, привычки, боязнь неизвестности.

На рис. 8 показаны наиболее важные источники индивидуального и организационного сопротивления изменениям.

При проектировании / изменении организационной структуры организации очень важно учитывать кросскультурный контекст [18]. Можно утверждать, что различным регионам и странам мира в различной степени соответствуют вполне определенные модели организации. В связи с этим, вопросы корреляции корпоративной и национальной культур встают особенно остро и требуют детального рассмотрения при проектировании

моделей организации. Существует две прямо противоположные точки зрения на корреляцию культур. Сторонники одной [19] утверждают, что мультинациональные компании в состоянии формировать собственную корпоративную управленческую культуру, при этом, хотя национальные различия и должны учитываться при построении эффективной модели менеджмента, их роль не является определяющей. Другая точка зрения [19] – при несовпадении принципов, подходов и ценностей корпоративной и национальной деловой культур, в конечном счете доминирует национальная, причем попытки искусственного привнесения корпоративных правил и традиций, обречены на неудачу.

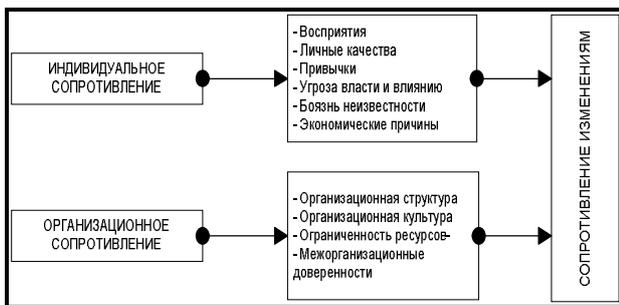


Рис. 8. Источники сопротивления изменениям



Рис. 9. Давление и сопротивление изменениям [2]

Полностью устранить сопротивление изменениям нельзя, однако можно применить подходы, которые позволяют минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Часто работники не понимают, для чего необходимо перемены. Для того, чтобы проанализировать проблемы, необходимо рассмотреть большое количество переменных. К. Левин [20]

разработал новый взгляд на изменения, ставший полезным для менеджеров и работников. Изменения рассматривались им не как событие, а как динамичный баланс сил, которые действуют в противоположных направлениях. Такой подход был назван анализом силовых полей. Данный анализ предлагал видеть в любой ситуации состояние равновесия, возникающего от определенного баланса сил «за» и «против», постоянно «давящих» друг на друга. Эффект действия этих сил показан на рис. 9

Огромную роль в управлении изменениями, и то, с какими последствиями сопротивление изменениям будет преодолено, во многом зависит от руководства компании и от стиля лидерства. Д. Коллинз [4] называет лидеров выдающихся компаний «руководителями пятого уровня» и сравнивает их с Авраамом Линкольном. Говоря, что «они являют собой пример амбивалентности – они одновременно скромные и волевые, застенчивые и отважные». Основное отличие истинных лидеров по Д. Коллинзу [4] в том, что они «смотрят в окно, чтобы приписать успех факторам, которые не имеют к ним отношения, когда все идет отлично. Когда же они не могут определить конкретного человека или событие, они списывают все на удачу. В то же время они смотрятся в зеркало, когда говорят об ответственности, никогда не списывая свои проблемы на невезение».

Джон Коттер в статье «Истинная роль лидера» [21] говорит, что основная черта современных организаций – взаимозависимость: сотрудники связаны бизнес-процессами, технологиями, управленческими системами и иерархией. Возможно, это хорошо для управления, но становится серьезным препятствием, когда в организации планируются перемены. Для преодоления неизбежных барьеров на пути к преобразованиям и убеждению персонала в необходимости изменений требуется лидер.

Лидерство – это не только управление операционной эффективностью, но и:

- определение и вербализация уникальной позиции компании;
- принятие альтернативных решений и установка ограничений;
- усиление совместимости между отдельными видами деятельности компании;
- стратегический выбор того отчего следует отказаться.

Изменения – это сложный, итеративный процесс, сопровождающийся применением комплексных мероприятий по оценке внешнего окружения организации и ее внутренних возможностей. Для того чтобы выбрать наилучший метод проведения изменений, необходимо проанализировать все аспекты текущей деятельности организации и разработать программу управления изменениями, которая будет подходить именно для нее. Готовность к изменениям, наличие ресурсов и возможность сопротивления являются предметом первоначального организационного анализа. Менеджеры и работники должны понимать результат воздействия различных методов проведения изменений и выбирать их в соответствии с решаемыми задачами.

При проектировании сложного изменения необходимо не только перестроить процессы управления организацией, но и предусмотреть возможность адаптации персонала к изменениям, т.к. скорость и успех проведения изменений зависят напрямую от настроения и отношения руководства, управляющего персонала и сотрудников организации к изменениям. Проектируя и внедряя организационные изменения очень важно учитывать кросскультурный контекст.

Литература

1. Баринов В.А. Корпоративная культура организации в России [Электронный ресурс] / В.А. Баринов, Л.В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/12.shtml>
2. Бекбулатов О.Н. Управление изменениями. Системная технология вмешательства [Текст] : учеб.-метод. пособие. – Кн. 1. – М. : Изд-во МГУ, 2008 – 71 с. : ил.
3. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006.
4. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / Л. Грейнер // Вестник С.-Петербургского ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2002. – №4.
5. Джим Коллинз. От хорошего к великому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gennadij.pavlenko.name/ex-book?text=268>.
6. Залезник А. и др. Лидерство [Текст] / А. Залезник, Д. Коттер, Г. Минуберг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – (Классика Harvard Business Review).
7. Злотина Э. Введение в теорию решения изобретательских задач [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Эсфирь Злотина, Владимир Петров. – Режим доступа: <http://www.trizminsk.org/e/23110.htm>
8. Информационные технологии BTR мониторинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://av-btr.narod.ru/pages/or.htm>
9. Коттер Дж. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений [Текст] / Джон Коттер, Холгер Ратгебер. – М. : Эксмо, 2008. – (Бизнес-бестселлер).
10. Минцберг А.Л. Школы стратегий: теория и практика менеджмента [Текст] / А.Л. Минцберг ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002.
11. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран [Текст] : учеб. пособие. – М. : Дело, 2003.
12. Садовская Т.Г. и др. Анализ бизнеса [Текст] : в 4 ч. / Т.Г. Садовская, В.А. Дадонов, П.А. Дроговоз. – Ч. 4 : Организационно-экономический анализ бизнеса / под ред. Т.Г. Садовской. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2006. – 288 с. : ил.
13. Спир С. Расшифровка ДНК производственной системы Тойота» [Текст] / Стивен Спир, Кент Бауэн // Harvard Business Review.
14. Университет Карнеги-Мелон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sei.cmu.edu/>
15. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>.
16. Andrews D.C., Stalick S.K. Business reengineering: the survival guide. Prentice Hall, 1994. 320 p.
17. Bibliomania: Free online literature and study guides [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliomania.com/2/1/65/112/frameset.html>
18. Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S. CMMI for development version 1.2 // CMMI: guidelines for process integration and product improvement – second edition. – United States of America: Pearson Education Inc., 2007.
19. Ed Schaniel & Associates [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eschaniel.com/>.
20. French W.L., Bell C.H. Organizational development: 4th edition – New Jersey: Prentice Hall, 1990.
21. Lewin K. The conceptual representation and the measurement of psychological forces. Durham, N.C.: Duke University Press, 1938.
22. Morgan J.M., Liker J.K.. The Toyota product development system: Integrating people, processes and technologies. – New York: Productivity press, 2006.

Садовская Татьяна Георгиевна
E-mail : ibm6@ibm.bmstu.ru

Грибкова Полина Александровна
E-mail : p_gribkova@mail.ru

Ключевые слова

Управление изменениями; организационное развитие; реинжиниринг бизнес-процессов; системная технология вмешательства; уровни производительности; уровни зрелости; организационно-экономические показатели.

РЕЦЕНЗИЯ

В рецензируемой статье анализируются подходы к диагностике и проведению изменений. В свете наблюдаемых в настоящее время кризисных явлений в мировой экономике, использованный в работе фактический материал и аналитические выкладки представляют практический интерес для широкого круга лиц, чья деятельность связана с проектированием организационных изменений. Авторы анализируют и классифицируют типовые барьеры на пути реализации организационных изменений на высокотехнологичных предприятиях.

В статье представлен обширный системный обзор существующих в зарубежной практике методов проектирования организационных изменений. Авторами проведен глубокий анализ и описаны пути внедрения системы управления производством и качеством. Рассмотрены способы оптимизации производственных процессов путем внедрения Lean-технологий и применение методологии CMMI.

В статье сформулированы основные пути развития техники внедрения изменений, сложность и широта которых зависит от множества факторов. Исследованы лучшие зарубежные практики в области организационного развития, а также современные методы и модели проведения изменений в организациях, которые позволят компаниям наилучшим образом адаптироваться к условиям, которые диктует современный рынок.

Изложенные в рецензируемой статье авторские разработки, отличается структурно верной и оригинальной манерой подачи материала с выраженным отраслевым уклоном, заимствует лучшие методики, применяемые в современной деловой среде.

Рецензируемая статья подготовлена на хорошем научном и методическом уровне, имеет практическую направленность, проиллюстрирована достаточным количеством схем. Изложенные материалы являются перспективными в научном и практическом плане, обладают новизной, их публикация будет полезной для развития новых форм управления отечественными высокотехнологичными предприятиями.

Полович Л.Г., д.э.н., профессор кафедры предпринимательства и внешнеэкономической деятельности, проректор Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана

10.3. ORGANIZATIONAL CHANGES DESIGN IN HIGH-TECHNOLOGY PRODUCTION ENTERPRISES

P.A. Gribkova, Postgraduate, Department «Business Enterprise and External Relations», Faculty «Engineering Business Management»; T.G. Sadovskaya, Doctor of Science (Technics), Chairman of Department, Professor, Department «Business Enterprise and External Relations», Faculty «Engineering Business Management»

BMSTU, Moscow

This article studies different methods of implementation of changes and changes approach. It analyzes internal capabilities of the organization and its environment. The article proposes methods and models of strategic areas and organization development stages appraisal, as well as evaluation of capability and maturity of the organization – CMMI model.

Change management is a structured approach to shifting / transitioning individuals, teams, and organizations from a current state to a desired future state. Change management means defining and adopting corporate strategies, structures, procedures and technologies to deal with changes in external conditions and the business environment.

Literature

1. Wikipedia. Change Management [Electronic source]: <http://en.wikipedia.org>
2. O.S. Vikhanskiy, A.I. Naumov. Management [Text]: Textbook, Second edition, augmented and revised. – Moscow: Economist, 2006.
3. John Kotter. Our Iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions [Text]: business best-selling book – Moscow: Eksmo, 2008.
4. Jim Collins. From good to great [Electronic source] / V. Dermanov: <http://www.gennadij.pavlenko.name/ex-book?text=268>.
5. E. Zlotina, V. Petrov. Introduction to inventive task decision theory [Electronic source]: <http://www.trizminsk.org/e/23110.htm>
6. Andrews, Dorine C. and Susan K. Stalick. Business Reengineering: the Survival Guide [Текст]: Prentice Hall, 1994. 320 pages.
7. James M. Morgan, Jeffrey K. Liker. The Toyota product development system: Integrating people, Processes and technologies [Text] – New York: Productivity Press, 2006.
8. O.N. Bekbulatov. Change Manahement. Systems Intervention Strategy [Text]: Teaching aid. Book 1 – M.: MSU, 2008
9. French, W.L. and Bell, C.H. Organizational development [Текст]: 4th edition – New Jersey: Prentice Hall, 1990.
10. Ed Schaniel & Associates» [Electronic source]: <http://www.eschaniel.com/>.
11. Information technology BTR monitoring [Electronic source]: <http://av-btr.narod.ru/pages/or.htm>.
12. Stiven Spir, Kent Bowen [Text]: Article «Unsealing DNA of the production system of Toyota» – Harvard Business Review.
13. T.G. Sadovskaya, V.A. Dadonov, P.A. Drogovoz. Business Analysis part four/ed. T.G. Sadovskaya [Text]: M.: MSTU n.a. N. Bauman, 2006 – 288 p.:ill.
14. Mincberg, Al'strend, Lemen. Schools of strategies [Text]: Management Theories and Practices. – under the editorship of U. Kapturevskogo : Piter, 2002.
15. L. Greyner, Evolution and revolution in the process of growth of organization [Text]: Announcer SPB University, series 4, Management, 2002.
16. University Karnegi Melon [Electronic source]: <http://www.sei.cmu.edu/>.
17. Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, sandy Shrum. CMMI for development version 1.2 [Text] – CMMI: guidelines for process integration and product improvement – second edition. – United States of America: Pearson Education Inc.,2007.
18. Myasoedov S.P. Bases of cross-cultural management: how to conduct business with the representatives of other countries [Text]: Teaching aid. – Moscow: Delo, 2003.
19. V.A. Barinov, L.V. Makarov. Organizations corporate culture in Russia. Managemnet in Russia and overseas journal: #2, 2002[Electronic source]: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/12.shtml>
20. K. Lewin. The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Durham, N.C.[Текст]: Duke University Press, 1938.
21. A. Zaleznik, D. Koptter, Mincberg. Leadership [Text]: G. Harvard Business Review – Moscow: Al'pina Business of Axlebearings, 2006.
22. Bibliomania: Free online literature and study guides [Electronic source]: <http://www.bibliomania.com/2/1/65/112/frameset.html>

Keywords

Change management; organizational development; business process reengineering; systems intervention strategy; capability levels; maturity levels; organizational-economic indicators.