

УДК 338.45.01

А. О. Блинов

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. *Актуальность и цели.* Проведение реинжиниринга бизнес-процессов в условиях внедрения в структуру управления предприятия при внедрении методов, способствующих созданию эффективного механизма оперативного управления бизнесом в конкурентной среде является важной и актуальной проблемой. Поэтому предлагаемые подходы к управлению организационными изменениями не обеспечивают научно обоснованного решения актуальных задач по управлению стратегическими изменениями. Цель работы – исследовать факторы организационных изменений в организации. *Материалы и методы.* Исследование было построено на анализе основополагающих принципов управления организационными изменениями, преимущественно на материалах предприятий, работающих в условиях развитых экономик. Однако подходы к управлению стратегическими изменениями, которые бы учитывали особенности крупных российских промышленных предприятий в современных условиях, раскрыты недостаточно полно. *Результаты.* Проведение системной диагностики организационных изменений в организациях, что позволит синтезировать принципы стратегического управления и реинжиниринга при внедрении процессных методов управления, что даст возможность перепроектировать и управлять бизнес-процессами, ориентируя их на достижение стратегических целей предприятия. *Выводы.* Сформулированы требования к команде по реинжинирингу. Показаны подходы проведения одного из самых важных этапов реинжиниринга – построение модели организации «как должно быть».

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, стратегическое управление, бизнес-модель, моделирование процессов, процессная система.

А. О. Blinov

THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT IN COMPANIES

Abstract. *Background.* Reengineering of business processes in conditions of implementation into the structure of company management in the course of implementation of methods, promoting the creation of an effective mechanism of operative business management in competitive environment, is an important and topical problem. Therefore the suggested approaches to organizational changes management provides no scientifically substantiated solution of the topical problems of strategic changes management. The study aims at research of factors of organizational changes in a company. *Materials and methods.* The research was based on the analysis of basic principles of organizational changes management, mostly by the example of companies functioning in conditions of the developed economies. However the approaches to management of strategic changes that would take into account the

specifics of large-scale Russian industrial enterprises in modern conditions are described insufficiently. *Results.* The author carried out the system diagnostics of organizational changes in a company that would allow synthesizing the principles of strategic management and reengineering in the process of implementation of the process management methods, which would allow replanning and managing the business processes focusing thereof on achievement of strategic goals of a company. *Conclusions.* The author formulated the requirements to a reengineering team and showed the approaches to carry out one of the most important stages of reengineering – building of the organizational model “as it is supposed to be”.

Key words: organizational change, organizational development, innovation development, strategic management, restructuring.

В XX в. на протяжении нескольких десятилетий в России существовала командно-административная система хозяйствования. В стране с командной экономикой со временем стали все больше проявляться и нарастать отрицательные ее последствия: снижение эффективности производства; преобладание экстенсивного типа развития; невосприимчивость экономики к достижениям научно-технического прогресса; диспропорциональность развития народного хозяйства; подрыв трудовой мотивации работников и др. В частности, советская экономика к середине 80-х гг. столкнулась с полным исчерпанием возможностей наращивания производства за счет дополнительного вовлечения природных, трудовых и иных ресурсов [1].

На рубеже 80–90-х гг. наступил системный кризис, в результате которого произошел крах советской экономики. Переход к современной рыночной системе в начале 90-х гг., который не сопровождался адекватными действиями, прежде всего, со стороны государственного управления по развитию российской промышленности, привел к развитию негативных, порой разрушительных тенденций. В результате ее современное состояние характеризуется как проблемное, а на некоторых предприятиях – как кризисное, не отвечающее уровню потребностям развития национальной экономики [2].

Учитывая приоритетную роль промышленности в национальной экономике, необходимо отметить, что сложившееся на большинстве предприятий тяжелое положение оказывает деструктивное и даже парализующее воздействие на другие виды деятельности, которые не обеспечиваются промышленной продукцией в нужном количестве и нужного качества.

В настоящее время решение проблем российских промышленных предприятий предполагает не просто улучшение их экономического состояния и повышение эффективности управления, но и обеспечение их инновационного и устойчивого динамического развития. В связи с этим одной из важных научно-практических задач становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность предприятий, повысят конкурентоспособность выпускаемой продукции и, как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики.

Понятие «изменения» является философской категорией, которая характеризует состояние, альтернативное стабильности, процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации предприятия к требованиям внешней и внут-

ренной среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и число новых обстоятельств, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные – с периодичностью один раз в четыре-пять лет. Цель изменений – осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

В теории современного менеджмента понятие «изменения» используется достаточно широко, так как именно с этим понятием связаны основные возможности организационного развития [3]. Значимость изменений активно возрастает, постепенно приобретая статус объекта управления. Процесс этот вполне закономерный и связан со стремлением хозяйствующих субъектов максимально адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде предприятия. По мере усложнения среды функционирования хозяйствующих субъектов потребность в изменениях возрастает. Этот вывод следует из содержания одного из законов кибернетики – закона необходимого разнообразия, сформулированного английским ученым Уильямом Эшби и формально доказанного в работе «Введение в кибернетику». Суть закона заключается в следующем: разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает необходимым разнообразием.

За этой довольно простой формулировкой скрывается существенный для управления социально-экономическими системами вывод о том, что *разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием*. В соответствии с этим законом с увеличением сложности бизнеса процесс управления должен быть более разнообразным, обеспечивая разнообразие управляемой системы. Чтобы достигнуть необходимого разнообразия на выходе системы, т.е. результатов деятельности организации, управляющий орган должен быть готов к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если этот потенциал низкий, он не способен обеспечить качество управления, которое достигается за счет увеличения его разнообразия.

Требуемое для успешного функционирования предприятия необходимое разнообразие обеспечивается за счет проведения различных изменений. При этом очевидно, что изменения должны осуществляться не хаотично, а в соответствии с определенной логикой и схемой, т.е. изменениями можно и необходимо управлять. Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения. Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. При каждом из указанных видов происходит

соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов.

– реактивный подход, позволяющий реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

– проактивный (превентивный) подход, дающий возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих привить самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются: цели деятельности персонала и организации в целом; структура управления организацией; технология и задачи трудовой деятельности сотрудников; состав персонала.

Людам характерно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений: экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем); психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы); социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.) [4].

При внедрении инноваций организация работы с человеческими ресурсами осуществляется в соответствии со следующими принципами: информирования о существе проблемы; предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах); инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях); индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.) [5].

Анализируя внешние тенденции, те изменения, которые происходят во внешней среде, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды и использование открывающихся возможностей.

Последовательность процесса организационных изменений определяется следующими факторами:

- наличием движущих сил организационных изменений, которые обуславливают перемены;
- осознанием необходимости осуществления изменений, прежде всего, менеджментом организации;
- инициированием изменений с учетом осознанной необходимости;
- собственно осуществлением изменений, определенное сочетание которых и образует модель управления организационными изменениями (рис. 1).

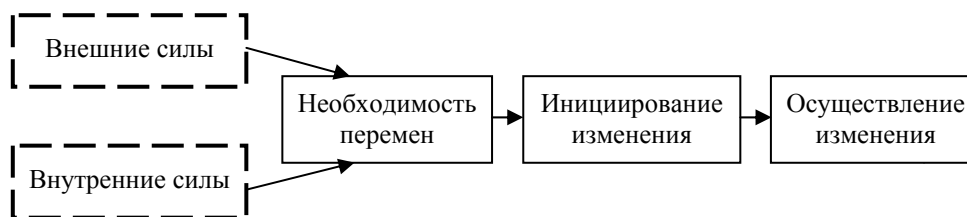


Рис. 1. Модель управления плановыми организационными изменениями

Процесс управления изменениями распространяется на стадию осознания необходимости перемен, инициирования изменений и их осуществления. Реализация перечисленных этапов должна строиться на основе той ситуации, которая складывается и на предприятии и за его пределами, т.е. движущие силы изменений существуют как внутри предприятия, так и вне его. К числу внешних причин относятся воздействующие на организацию силы, которые формируются во всех секторах внешней среды: конкуренты, потребители, технологии, национальная экономика, международная среда и пр. К внутренним причинам изменений относят неэффективность бизнес-процессов, финансовые проблемы организации, несоответствие организационной культуры стратегическим целям и пр.

Представленная на рис. 1. модель может рассматриваться как универсальная, пригодная для использования любым хозяйствующим субъектом, при этом количество выделяемых этапов управления может быть увеличено, что объясняется более подробным описанием действий, выполняемых на том или ином этапе. Необходимо отметить, что определение каждого этапа, конкретные мероприятия и их содержание определяются спецификой деятельности объекта управления. В соответствии с общей моделью процесс управления изменениями начинается с подготовительного этапа, основная цель которого заключается создании условий для последующего результативного проведения изменений.

Большинство российских предприятий – это проблемные субъекты хозяйствования. Проблемы эти являются следствием рыночных преобразований и накапливались в течение последних 20 лет, что, несомненно, отразилось на объеме и качестве выпускаемой промышленной продукции. Устаревшее оборудование, разрыв связей в производственно-технологической цепочке производства, утрата значительной части кадрового потенциала «тормозят» разработку и внедрение новых технологий, выпуск продукции более высокого научно-технического уровня с качественно новыми потребительскими свой-

ствами, что является необходимым условием для формирования экономики инновационного типа [2].

Для большинства промышленных предприятий наиболее типичными являются факторы неконкурентоспособности (отсталость производственно-технологического уровня производства, как следствие, низкое качество продукции и пр.), порождающие финансовые факторы, так они являются отражением в целом неблагоприятного, а порой и кризисного состояния хозяйствующих субъектов.

Характер причин организационных изменений определяет основную функцию организационных изменений, которая состоит в разрешении существующих проблем. Для конкурентоспособных предприятий главная функция – обеспечение развития, стремление находиться на шаг впереди от конкурентов или профилактическая, обеспечивающая адаптацию к неопределенности внешней среды.

По мнению специалистов, занимающихся вопросами управления организационными изменениями для руководства, организации и координирования всех действий, связанных с их реализацией, целесообразно сформировать отдельную команду во главе с руководителем. Особенно это важно в тех случаях, когда речь идет о существенных изменениях, затрагивающих большинство или даже все аспекты деятельности предприятия. Централизация решения всех вопросов, касающихся организационных изменений в едином органе, в данном случае является оправданным и позволяет четко организовать работу сотрудников. Практика показывает, что если речь идет о незначительных изменениях, касающихся довольно узкого аспекта деятельности, более оправданным является создание рабочих групп как временных коллективов, оперативно решающих возникшие проблемы. Для решения более сложных и долговременных задач, как правило, создаются рабочие команды, которые призваны обеспечить взаимодействие структурных подразделений предприятия. Создание команд управления изменениями является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации и искусства управления людьми. Развитием командного подхода при управлении организационными изменениями является их выделение в отдельный проект.

При определении команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Подобная неопределенность может возникать из-за того, что люди в организациях часто подразумевают группы, в которых сами состоят, под командой, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько важных различий между группой и командой (рис. 2).

Во-первых, в группе степень выполнения работы зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы в команде зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение общей цели, в тесном взаимодействии.

Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая учитывается при вознаграждении (например, при выдаче премий). Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою индивидуальную деятельность. Команды же

придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают совместно для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Основное же различие состоит в следующем: организация контроля в группах ориентирована на индивидуальный отчет о проделанной работе каждого сотрудника, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

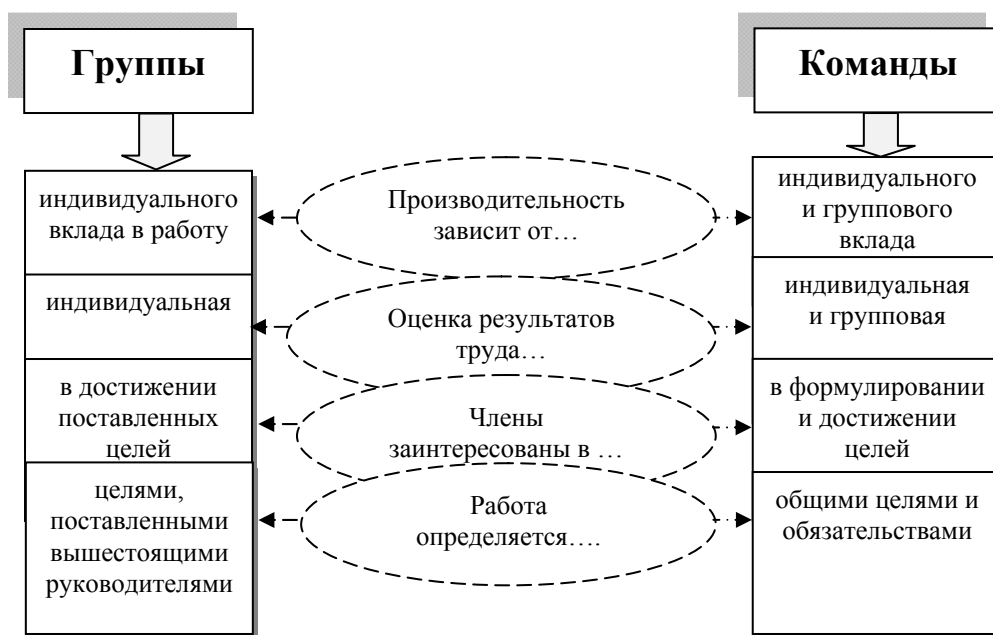


Рис. 2. Сравнительные характеристики работы команд и групп

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо).

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Групповая самоорганизация может быть реализована на основе внутренней дисциплины, консенсуса и консолидации, достигаемых членами группы самостоятельно или под влиянием лидера. Оно может соотноситься по целям и мотивам с идущими сверху воздействиями, «помогать» им. Перед командой руководство ставит цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, т.е. команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его

минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Тем не менее было бы неправильным полагать, что команды имеют абсолютную независимость от высшего организационного уровня предприятия и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

Чтобы осуществить изменения в организации, можно создать команду. Чтобы создать команду, нужно знать, как ее создают и формируют. Необходимо выбрать правильный способ создания команды. Само по себе создание команды – еще недостаточное условие для проведения изменений. Команда должна действовать эффективно – это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать ее – это задача менеджеров и управленцев.

Из общих предположений ясно, что чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить разнообразные требования заинтересованных сторон. Это очевидно, например, при разработке технологической инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных. В данном случае не всегда бывает достаточно фактов для определения окончательного варианта политики или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к необходимому решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Эффективность команды – это степень, в какой команда реализует свои цели, насколько команда близка к их достижению.

Основные причины снижения эффективности команды можно определить тем, что когда решение проблем определяется в процессе совместного обсуждения, вероятно, будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Результат командной работы определяется степенью прогрессивности команды по своему составу, нормам и ценностным ориентациям. Та команда, в которой приоритетным является дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения. Новаторский тип поведения организации является ее важным преимуществом в конкурентной борьбе, его ресурс практически неисчерпаем. Если ценовая конкуренция сталкивается с множеством ограничений, как со стороны государства, так и бизнес-ассоциаций, то возможности предложения новых продуктов и услуг, изменения их качества постоянно поддерживаются достижениями ученых, инженеров, управленцев, нестандартной мыслительной деятельностью одаренных профессионалов различных областей знания.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Таким образом, необходимо проводить системную диагностику организационных изменений в организациях, что позволит синтезировать принципы стратегического управления и реинжиниринга при внедрении процессных методов управления, согласуя их с целями, что даст возможность перепроектировать и управлять бизнес-процессами, ориентируя их на достижение стратегических целей предприятия.

Список литературы

1. **Блинов, А.** Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Человек и труд. – 2010. – № 2. – С. 46–49.
2. **Блинов, А. О.** Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий : моногр. / А. О. Блинов, Д. В. Гостяев, А. И. Миллер. – Барнаул : Изд-во ААЭП, 2011. – 123 с.
3. **Широкова, Г. В.** Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 431 с.
4. **Дак, Дж.** Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Дак. – М. : Альпина, 2002. – 320 с.
5. **Стюарт, Д.** Тренинг организационных изменений / Д. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

References

1. Blinov A. O., Zakharov V., Zakharov I. *Chelovek i trud* [Man and labor]. 2010, no. 2.
2. Blinov A. O., Gostyaev D. V., Miller A. I. *Model' upravleniya ekonomicheskim sostoyaniem promyshlennyykh predpriyatiy: monogr.* [Model of industrial enterprises's economic condition management]. Barnaul: Izd-vo AAEP, 2011.
3. Shirokova G. V. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami: ucheb. posobie* [Organizational changes management: tutorial]. Saint Petersburg: Izd. dom Sankt-Peterb. gos. un-ta, 2005.
4. Dak Dzh. *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [Monster of changes. Reasons of success and failure of organizational changes]. Moscow, 2002.
5. Styuart D. *Trening organizatsionnykh izmeneniy* [Organizational changes training]. Saint Petersburg, 2001.

Блинов Андрей Олегович

доктор экономических наук, профессор,
кафедра общего менеджмента
и управления проектами, академик
РАЕН, Финансовый университет
при Правительстве РФ (Россия,
г. Москва, пр. Ленинградский, 49)

Blinov Andrey Olegovich

Doctor of economic sciences, professor,
sub-department of general management
and project management, academician
of the Russian Academy of Natural
Sciences, Financial University under
the Government of the Russian Federation
(49 Leningradsky avenue, Moscow, Russia)

E-mail: aoblinov@mail.ru

УДК 338.45.01

Блинов, А. О.

Теоретические аспекты управления организационными изменениями в организациях / А. О. Блинов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 41–49.