

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**Кривцов А.И.***Самарский государственный экономический университет, Самара, e-mail: 2030202@gmail.com*

На современном этапе развития экономики России необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями, позволяющих повысить эффективность деятельности организаций, становится жизненно необходимым. В современном обществе с развитием конкуренции, совершенствованием технологий внешняя среда бизнеса стала более динамичной и изменчивой. Это требует от организаций более гибкого подхода к стратегическому управлению бизнесом, проведение периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствования организационной структуры, пересмотра степени централизации ключевых функций, а также изменения системы мотивации персонала. В статье рассмотрены различные модели по внедрению изменений и повышению производительности труда, выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями.

Ключевые слова: управление изменениями, менеджмент, организация труда

THE CONCEPT OF CHANGE MANAGEMENT**Krivtsov A.I.***Samara State Economics University, Samara, e-mail: 2030202@gmail.com*

At the present stage of development of the Russian economy the need for a scientific study of the problems of organizational development, change management and changes that improve the effectiveness of organizations becomes essential. In modern society, with the development of competition, the improvement of technologies external business environment has become more dynamic and changeable. This requires organizations to a more flexible approach to strategic management of the business, periodic adjustments of goals and objectives, organizational development, revision of the degree of centralization of key functions, as well as changes in staff motivation system. The article deals with various models to facilitate change and improve productivity, identified factors affecting the change management process.

Keywords: change management, management, work organization

В современном обществе с развитием конкуренции, совершенствованием технологий внешняя среда бизнеса стала более динамичной и изменчивой. Это требует от организаций более гибкого подхода к стратегическому управлению бизнесом, проведения периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствования организационной структуры, пересмотра степени централизации ключевых функций, а также изменения системы мотивации персонала. По мнению Дж. Коттера, большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную—каждые четыре или пять лет. [10, с. 32]

В конце XX в. в рамках науки менеджмента начала выделяться самостоятельная область знаний—управление изменениями. В начале нового столетия необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями стала очевидна, а с наступлением в 2008 году мирового кризиса, повышение эффективности деятельности организаций становится жизненно необходимым действием.

Вместе с тем по данным статистики в США средняя производительность труда (расчеты по ВВП и рабочей силе) по паритету покупательной способности (ППС)

и по курсу доллара совпадает. И составила в 2013 году 107,6 тысяч долларов на одного работника, занятого в экономике. В ЕЭС по ППС – 69,3, по валютному курсу – 74,5. В РФ средняя производительность труда в 2013 году по ППС составила \$ 33,9 тысяч, по валютному курсу – 28,1. По ППС она ниже американской в 3,2 раза, по валютному курсу – в 3,8 раза. Соответственно производительность труда в РФ ниже средней производительности в ЕЭС в 2 и в 2,7 раза. [15]

В период 2008–2010 гг. в условиях глобального финансово-экономического кризиса производительность труда начинает расти, но в основном не за счет использования инновационных технологий и оптимизации бизнес-процессов, а за счет простого сокращения численности сотрудников. В исследовании McKinsey Global Institute «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста» были выявлены три основных группы проблем, определяющих отставание от США по производительности. [2]

1. Неэффективная организация труда. В зависимости от сектора экономики этот фактор обуславливает от 30 до 80 % отставания в производительности. Характерны такие недостатки, как низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, а также дефицит навыков управления проектами.

2. Устаревшее оборудование и неэффективные технологии. На долю этого фактора приходится от 20 до 60% отставания.

3. Структурные особенности российской экономики. К ним относятся небольшой размер розничных кредитов и депозитов, более низкий уровень дохода населения, низкая доля высокотехнологичной продукции и пр.

Существует большое количество теорий и моделей повышения производительности труда через реализацию изменений и управление этим процессом. Рассмотрим некоторые из них.

Так, в исследовании, проведенном компанией McKinsey, были предложены следующие шаги по внедрению изменений и повышению производительности труда в России: [12, с. 49–56]:

- введение стандартов. Очень часто существующие на предприятии регламенты не соблюдаются или соблюдаются формально. На эффективных предприятиях с высокой производственной культурой стандарты играют очень важную роль;

- анализ производственных показателей. Мировая практика свидетельствует о том, что, умело пользуясь аналитическими данными, можно повысить производительность даже без дополнительных инвестиций;

- создание процессов передачи данных. На российских предприятиях практически не осталось системы наставничества, удачно практиковавшейся во времена существования СССР. Проблемы и трудности стандартных, рутинных процессов не обсуждаются, а ведь от этого зависит и производительность сотрудников;

- устранение избыточных контрольных и дублирующих функций. По мнению исследователей, идеальна ситуация, когда сотрудники сами отвечают за качество производимой продукции. Контроль необходим, но неправильно, когда в компании сотни человек заняты выявлением нарушений;

- поощрение инициативы. В России люди привыкли, что все решения принимаются на высшем уровне управления. Чтобы инициативу проявляли не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники, можно задействовать самые разные рычаги: обучение, стимулирование, денежное поощрение инновационных идей и т.п.

Введение подобного плана внедрения изменений потребует от руководителей предприятий существенных усилий и времени. Существует также еще ряд теорий управления изменениями. Так, профессор Бернского университета Н. Том выделяет две модели изменений – революционную и эволюционную [14, с. 68–74].

Для революционной модели изменений характерно радикальное переосмысление корпоративной культуры, коренная трансформация системы управления предприятием, решительное устранение всех сопротивлений на пути к конечной цели. Эволюционные изменения осуществляются постепенно, в рамках спланированного процесса организационного развития, имеющего долгосрочные цели. Цель изменений заключается в повышении производительности организации и качества труда.

Одна из первых концепций управления организационными изменениями появилась в 1967 году и связана с именем Л. Грейнера. Он разработал модель эффективного управления изменениями, которая состоит из 6 этапов [11, с. 533]. При этом Грейнер выделяет три способа распределения власти между уровнями организации в процессе управления изменениями: разделение полномочий, делегирование полномочий и односторонние действия руководителя. Для каждой конкретной ситуации в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, традиций и корпоративной культуры актуален свой способ распределения власти.

Другой подход к реализации программы изменений представлен в работах известного американского консультанта по вопросам организационного развития У. Бриджеса [4, с. 169].

Он рассматривает менеджмент переходного периода как процесс прохождения трех этапов:

- отказ от прежнего способа ведения дел и прежней самоидентификации;

- промежуточный период, когда старая система уже разрушена, а новая еще не работает с полной эффективностью. У. Бриджес называет этот этап нейтральной зоной;

- завершение фазы перехода и появление новой самоидентификации. На данном этапе планируемые изменения становятся реальностью.

В отличие от Л. Грейнера, который полагал, что все ступени изменений организация и сотрудники проходят последовательно, У. Бриджес считает, что указанные этапы могут наслаиваться друг на друга. Каждый из этих процессов начинается до того, как предыдущий полностью завершится, поэтому может возникнуть ситуация, когда организация окажется одновременно на нескольких этапах, а движение в процессе перехода больше характеризуется изменением преобладания одного из этапов над двумя другими, а не полным сдвигом от этапа к этапу.

Схожую модель организационных изменений, состоящую также из трех этапов,

предложил американский психолог К. Левин. Он идентифицировал следующие этапы:

- размораживание – создание в организации атмосферы необходимости проведения изменений. На этом этапе необходимо убедить людей принять участие в процессе изменений, сгладить возможные негативные проявления и заручиться поддержкой;

- движение – практическое осуществление изменений, основанное на заранее составленном и утвержденном плане преобразований;

- замораживание – установление новых норм поведения. На данном этапе, в отличие от первого, происходит более жесткое взаимодействие с людьми, отказывающимися принять существующие изменения. А сотрудники, вовлеченные в этот процесс, получают, как правило, дополнительные стимулы для работы.

Одной из наиболее распространенных и популярных моделей организационных изменений является модель Дж. Коттера [10, с. 73].

Эта модель является наиболее развернутой и подробно описывает шаги на пути к реализации проекта преобразований в организации. По его мнению, процесс осуществления изменений состоит из восьми этапов: внушение ощущения необходимости перемен, создание команды реформаторов, определение стратегии и перспектив, пропаганда новой концепции будущего, создание условий для участия сотрудников в преобразованиях, получение первых результатов, закрепление успехов и углубление перемен, укоренение изменений в корпоративной культуре. Первые четыре стадии необходимы, чтобы расшатать старый порядок, прежние правила и принципы. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества, реализуются те программы, ради которых и актуализировался весь процесс. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и становятся нормой. По мнению автора теории, для успешной реализации изменений компания должна пройти последовательно все восемь стадий, при этом также возможно одновременное прохождение нескольких этапов. Автор предостерегает руководителей предприятий от ошибок, которые могут возникнуть на любой стадии процесса изменений и сорвать план преобразований. Дж. Коттер выделяет такие ошибки, как неумение создать влиятельную команду реформаторов, отсутствие понимания необходимости перемен, неумение формулировать конечные цели, отсутствие должной пропаганды изменений в коллективе, отсутствие быстрых ощутимых успе-

хов, преждевременное празднование успехов и т.п. [10, с. 24].

Совершение любой из этих ошибок чревато серьезными последствиями, а зачастую и полным срывом проекта внедрения изменений. Однако, по мнению ученого, указанные ошибки не фатальны, и при понимании причин сопротивления назревшим реформам и четком планировании многоэтапного процесса реформирования, их последствия можно смягчить или вовсе не допустить.

При этом в процессе реализации стратегии внедрения изменений руководитель может выбрать разные стили менеджмента. И. Ансофф выделяет 3 варианта управления процессом преобразования – реактивное, активное и плановое управление. Реактивное управление подразумевает реакцию на изменения внешней среды, но, как правило, реакция запаздывает к моменту рационального начала действия. Реактивное управление практически полностью отрицает стратегические действия и предполагает решение всех вопросов при помощи оперативных мер. В отличие от реактивного управления, при активной модели менеджмента руководители первоначально анализируют имеющиеся данные, а затем выбирают оптимальную на их взгляд комбинацию мер. В случае, если это не приводит к успеху, фирма решительно переходит к стратегическим мерам. Однако эти стратегические действия, как правило, основываются только на экстраполяции данных прошлых лет, что не гарантирует принятия правильных решений в современном динамичном мире.

При плановом управлении фирма применяет неэкстраполятивное прогнозирование, а использует новые методики, такие как сценарное планирование, структурное прогнозирование, комплексный анализ внешней среды и т.п. Полученные таким образом данные позволяют организации быть более гибкой, быстрее и эффективнее реагировать на изменения. Вместе с тем, все теории и концепции дают общие определения понятию изменения и перемен. Поэтому в научной и практической литературе преобразования классифицируют по направлениям или объектам, на которые направлены те или иные реформы.

В современной литературе процесс реструктуризации – достаточно новый объект изучения. Однако в связи с актуальностью данной темы многие авторы предлагают свою трактовку указанному понятию. Так, ряд авторов под реструктуризацией понимают намеренно осуществляемый отказ от существующего положения дел с целью улучшения текущих операций [9, с. 75– 82].

Другие связывают данный процесс с проведением комплекса мероприятий организационного, технического и финансового характера, позволяющих предприятию восстановить свою конкурентоспособность [13, с. 73–92].

А. Евсеев к реструктуризации относит любые изменения в структуре капитала, производстве или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании [8, с. 109–113].

В наиболее общем виде понятие реструктуризации можно определить как радикальное изменение структуры хозяйственной организации – активов, собственности, финансов, управления, кадров, маркетинга.

Существуют различные основания для классификации понятия «реструктуризация компании». Наиболее часто встречаемая типология – разделение реструктуризации на портфельную, финансовую и организационную [6, с. 391].

В результате портфельной реструктуризации происходят значительные изменения в составе активов или бизнесов, которые принадлежат организации. Она может быть осуществлена в следующем виде: продажа активов, выделение, ликвидация.

Финансовая реструктуризация включает многочисленные изменения в структуре капитала организации, начиная с управления потоками денежных средств, заканчивая стратегическими решениями в области ценообразования, финансирования.

Организационная реструктуризация включает в себя многочисленные изменения в организационной структуре организации, сопровождающиеся изменениями во взаимоотношениях между головным предприятием и дочерними структурами.

Реструктуризацию как механизм реализации проекта изменений организация может осуществлять в следующих случаях.

Во-первых, реструктуризация необходима в условиях кризиса. Последний глобальный финансово-экономический кризис, начавшийся в 2008 году, заставляет большинство организаций претворять в жизнь не только программы по сокращению издержек, но и реализовывать проекты коренной перестройки системы и структуры управления коммерческой деятельностью.

Наиболее остро данная проблема стоит для региональных структур. Если федеральные организации могут рассчитывать на поддержку правительства, внешние заимствования, а также публичное размещение акций, то региональные холдинги, в большинстве своем, лишены такой возможности.

Если в краткосрочном плане подобные организации может выручить отказ от ряда инвестиционных программ, фокусирование на повышении качества обслуживания и экономии на затратах, то в долгосрочной перспективе эти действия не дадут должного эффекта. Поэтому в сложившейся ситуации региональные организации вынуждены проводить масштабные изменения своей деятельности, и реструктуризация может стать важным механизмом реализации указанного проекта.

Во-вторых, реструктуризации могут подвергнуться благополучные, быстрорастущие организации. Их задача – ускоренное наращивание конкурентных преимуществ. В отличие от реструктуризации в период кризиса, данный процесс в спокойных условиях представляет больше времени для тщательного анализа, выбора оптимального решения и дает большую свободу для маневра.

Они вводят в литературу новое понятие «фрейм» – логически связанный комплекс идей, допущений, присущих организациям, и позволяющий более отчетливо понимать, что происходит на предприятии. Авторы выделяют четыре основных фрейма:

1. Структурный фрейм. Структурный метод имеет два главных источника. Во-первых, работа промышленных аналитиков, стремившихся спроектировать структуру организации и рабочего времени человека для достижения наибольшей эффективности. Известные представители данного направления – Ф. Тэйлор, обосновавший необходимость хронометража рабочего времени, А. Файоль, выделявший 14 принципов научной организации труда, и прочие. Во-вторых, это работы М. Вебера, в которых автор предлагал в качестве идеальной структуры организации «монократическую бюрократию». Обобщая существующие подходы к структурному фрейму, можно сказать, что его сторонники исходят из прямой зависимости структуры организации, рациональности использования функций подразделений, отделов и конкретных людей с эффективностью функционирования организации.

2. Фрейм человеческих ресурсов. Сторонники данного подхода утверждают, что результативность предприятия зависит в первую очередь от сотрудников, от создания чувства причастности к успеху, должной мотивации и стимулирования осуществления преобразований и качественной работы. Подобный подход нашел свое отражение в работах известных экономистов и психологов – А. Маслоу, Д. Макгрегора, А. МакКлеланда, К. Арджириса и пр.

3. Политический фрейм. Он рассматривает организации как политические арены,

на которых переплетаются индивидуальные и групповые интересы. Эффективность реализуемых изменений и достижение поставленных целей во многом зависят от того, насколько найдены компромиссы между властными элитами и насколько продуктивно решены вопросы с распределением власти и влияния.

4. Символический фрейм. Рассматривает организацию как совокупность элементов организационной культуры – видения, ценностей, взглядов, корпоративного духа. Авторы концепции считают, что изменения только тогда будут эффективны и окончательны, когда они укоренены в символическом фрейме.

Таким образом, по мнению авторов данной теории, все процессы, происходящие в организации, можно проанализировать с помощью указанных фреймов. Концепция рефрейминга заключается в том, что только тогда изменения будут комплексными, законченными и эффективными, когда преобразования пройдут и укрепятся в каждом из четырех фреймов. На разных этапах реализации перемен ключевую роль могут играть различные фреймы, но они должны затронуть все указанные сферы.

В проведенном исследовании автором выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями, вытекающие из признаков региональной холдинговой организации и определяющие ее специфику.

Во-первых, сама структура региональной холдинговой организации, состоящей из головного офиса, дочерних предприятий и различных филиалов, позволяет реализовать пробные проекты по внедрению преобразований в отдельно взятом обособленном подразделении. Это дает возможность провести предварительную проверку разработанной программы, выявить недостатки и ошибки, не затрагивая деятельность всей организации в целом.

Во-вторых, ограниченная регионом территория осуществления программы организационного развития позволяет яснее формулировать цели, конструктивнее подходить к решению возникающих проблем, детальнее анализировать получаемые сведения и принимать более оперативные решения.

В региональных холдингах расстояние между руководителем и исполнителем гораздо меньше, и, следовательно, процесс убеждения, стимулирования и побуждения сотрудников к активности в период изменений может быть более эффективным. В подобной ситуации важен непосредственный пример руководителя как человека активного, готового к переменам и открытого к диалогу.

В-третьих, специфика налогового законодательства Российской Федерации не предусматривает возможности ведения консолидированной финансовой и налоговой отчетности для группы организаций с целью избежания двойного налогообложения. По этой причине данные бухгалтерского и управленческого учета в холдинговых организациях существенно отличаются друг от друга, что требует дополнительного вмешательства юристов и специалистов по хозяйственному и налоговому праву при внедрении преобразований.

В-четвертых, региональные холдинги, как правило, пользуются поддержкой местных властей. Поэтому все юридические и технические процедуры согласований, возникающие в результате реструктуризации предприятий, реорганизации форм ведения бизнеса, выделения бизнес-единиц, могут быть решены оперативно и без существенных материальных затрат.

В-пятых, несмотря на то что механизмы управления изменениями внедряются для повышения эффективности деятельности организации, в переходный период она, как правило, падает, что приводит к краткосрочному снижению конкурентоспособности и, как следствие, падению выручки и прибыли. В регионе местные холдинги могут избежать подобной ситуации за счет поддержки местных властей, протекционистской политики, а также представления ряда предпочтений различного характера.

В-шестых, региональные холдинговые организации в своей деятельности не могут подчиняться единственному принципу максимизации прибыли в связи с их высокой степенью воздействия на ключевые отрасли экономики региона. По этой причине при формировании системы управления изменениями на корпоративном уровне руководство холдингов должно учитывать общественно значимые, социально-экономические, политические и культурные стратегические ориентиры развития территории.

В настоящее время кризисные явления экономики поставили менеджмент региональных холдинговых организаций перед необходимостью проведения масштабных организационных изменений. Между тем эффективность и успешность, с которой данные программы будут претворены в жизнь, определяют круг организаций, способных не только выйти из кризиса, но и значительно укрепить свое конкурентное положение. Следовательно, формирование системы управления изменениями в региональных холдинговых организациях становится наиболее актуальной темой иссле-

дований, выводы и рекомендации которых имеют существенное прикладное значение.

Список литературы

1. Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер. – 2002.
2. Бакатина Д., Дювьесар Ж.-П. и др. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. – McKinsey Global Institute. – 2009. – № 4.
3. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство / Л. Болмэн, Т. Дил; Пер.с англ.- Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
4. Бриджес У. Управление компаний в период структурных изменений. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». – 2007.
5. Волдачек Л. Реструктуризация-вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. – 199. – № 1.
6. Данников В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегии и управление. – М.: ЭЛВОЙС-М. – 2004.
7. Дафт Р. Менеджмент.-СПб:Питер. – 2009.
8. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3.
9. Кордон К.,Фолмен Т., Ванденброт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. – М., 1999. – № 3.
10. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
12. Солженицын Е., Швакман И. Производительность труда в России: как добиться прорыва // Harvard Business Rewview Россия. – 2010. – № 8.
13. Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях//Менеджмент в России и за рубежом. – М., 1999. – № 1.
14. Том Н. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления. – М., 1998. – № 1.

References

1. Aistova M. Restrukturizacija predpriyatij: voprosy upravlenija. – М.: Al'pina Pablisher. 2002.

2. Bakatina D., Djuv'esar Zh.-P. i dr. Jeffektivnaja Rossija: proizvoditel'nost' kak fundament rosta. – McKinsey Global Institute. 2009. no. 4.

3. Bolmjen L., Dil T. Refrejming organizacij: artistizm, vybor i liderstvo / L. Bolmjen, T. Dil; Per.s angl.- Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005.

4. Bridzhes U. Upravlenie kompaniej v period strukturnykh izmenenij. – М.: ООО «I.D. Vil'jams».2007.

5. Voldachek L. Restrukturizacija-vyzov cheshskim predpriyatijam // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 199. no. 1.

6. Dannikov V. Holdingi v neftegazovom biznese: strategii i upravlenie. – М.: JeLVOJS-M. – 2004.

7. Daft R. Menedzhment.-SPb:Piter. 2009.

8. Evseev A. Strategija restrukturizacii predpriyatij v uslovijah krizisnoj situacii // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 1999. no 3.

9. Kordon K.,Folmen T., Vandenbrot M. Pjat' vaznykh podhodov k osushhestvleniju restrukturizacii // Marketing. M., 1999. no. 3.

10. Kotter Dzh. Vpered i peremen. – М.: ЗАО «Olimp-biznes», 2007.

11. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. – М.: Delo, 2002.

12. Solzhenicyn E., Shvakman I. Proizvoditel'nost' truda v Rossii: kak dobit'sja proryva // Harvard Business Rewview Rossija. 2010. no. 8.

13. Strahova L., Butkovskaja G. Akcionirovanie himicheskikh predpriyatij v sovremennykh uslovijah//Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – М., 1999. no. 1.

14. Tom N. Upravlenie izmenenijami// Problemy teorii i praktiki upravlenija. – М., 1998. no. 1.

Рецензенты:

Погорелова Е.В., д.э.н., профессор, профессор кафедры прикладного менеджмента, ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара;

Корнеева Т.А., д.э.н., профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа, ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара.

Работа поступила в редакцию 16.12.2014.