

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

Модели управления развитием организации



МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Государственный университет управления»

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2022

УДК 005:658
ББК 65.291.2
С36

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор НИИ «Инновационная экономика»
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова»
Л. П. Гончаренко;

канд. экон. наук, начальник научно-методического отдела
Филиала ЧОУ ДПО «Газпром корпоративный институт»
С. В. Чернятин

Серебрякова Г. В.

С36 Модели управления развитием организации :
монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин;
Государственный университет управления. –
Чебоксары: Среда, 2022. – 148 с.

ISBN 978-5-907561-51-9

Монография посвящена исследованию вопросов управления развитием организации. Исследуя генезис состояния внешней среды, переход к VANI-миру, в работе раскрывается необходимость и важность процессов развития для сохранения жизнеспособности организации. Развитие рассматривается как качественные изменения, призванные преобразовать социально-экономическую систему, создать новые преимущества в ее деятельности. Исследовав сущность, виды и формы развития, в работе доказывается важность непрерывности процесса управления преобразованиями в организации, направленного на перевод системы из текущего в будущее состояние. Для уменьшения числа проблемных ситуаций авторы предлагают на каждом этапе процесса осуществления перемен применить различные модели управления развитием: аналитические, процессные и модели оценки результатов осуществления изменений. В монографии на основе авторской классификации моделей изменения подробно исследованы их особенности и возможности применения на практике.

Учитывая возрастание роли человеческих ресурсов в процессе развития организации, особое внимание в монографии уделено психологическим аспектам воздействия на сотрудников, для чего рекомендовано использовать описанные в работе модели.

Материалы монографии могут быть использованы в процессе управления развитием современных социально-экономических систем, а также в образовательном процессе при подготовке и повышении квалификации управленческих кадров.

© Серебрякова Г. В.,
Незамайкин И. В., 2022

DOI 10.31483/a-10416

ISBN 978-5-907561-51-9

© ИД «Среда», оформление, 2022

Оглавление

Введение	4
РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ РАЗВИТИЯ	6
1.1. Характеристика изменения внешнего окружения	6
1.2. Подходы к понятию «развитие»	7
1.3. Формы развития.....	26
1.4. Виды развития организации.....	32
РАЗДЕЛ 2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ	39
2.1. Общее представление о стратегии и основных задачах управления стратегическим развитием	40
2.2. Становление теории стратегического развития	42
2.3. Виды стратегического управления.....	47
2.4. Эталонные стратегии развития	61
2.5. Понятие и классификация изменений	75
РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	79
3.1. Стратегии развития – стратегии перемен.....	79
3.2. Аналитические модели планирования изменений	81
3.3. Модели реализации изменений	99
3.4. Психологические модели реализации изменений.....	106
3.5. Модели оценки реализации изменений.....	123
Заключение	142
Список литературы	143

Введение

*Создание жизнеспособной организации,
устойчивой к переменам в условиях
сегодняшнего быстро меняющегося мира, –
ключевое условие ее выживания.
Жизнеспособность не изобретают,
ее создают.*

Дж. Харрингтон

Сегодня менеджмент столкнулся с иными проблемами, связанными с существенным изменением внешней среды. Организациям приходится работать в условиях непрерывных изменений и растущей взаимозависимости, встраиваться в поток непредсказуемого развития и своевременно меняться, чтобы удержаться на плаву, искать пути стимулирования сотрудников к проявлению инициативы и творчества, стараться учитывать интересы все большего числа заинтересованных сторон.

«Чтобы быть успешной организацией в XXI веке нужно находить изменения и управлять ими, признавая, что текущие и будущие перемены также представляют собой величайшие возможности для роста и успеха»¹.

В современных организациях плохо работают шаблоны и известные техники выработки и принятия решений, они стали гораздо более сложными. Поэтому нужны организационные инновации, связанные с готовностью к быстрым изменениям, с новым отношением к сотрудникам, с исследованием психологической и духовной природы развития организаций. Для движения вперед следует осознать необходимость назревших изменений и найти новые способы мобилизации и организации организационных способностей.

В центре внимания организаций должно находиться развитие для сохранения жизнеспособности и достижения новых результатов. Разные исследовательские задачи диктуют применение разных подходов и выбор той или иной модели исследования, позволяющей решить поставленные конкретным исследователем задачи. Создание единой методической базы управления развитием организации является обязательным условием решения задач реализации траектории движения социально-экономических систем.

¹ Атлас трендов 2030 // РБК. – 2021. – №6-8. – С. 97.

Для адаптации и разработки новых подходов необходима систематизация существующих знаний по практико-теоретическим моделям. По нашему мнению, в основу классификации моделей управления развитием должен быть положен процессный подход, позволяющий систематизировать накопленный исследовательский опыт для нахождения адекватных инструментов воздействия на объект преобразований на каждом этапе разработки и реализации преобразований.

Поскольку изменение является неотъемлемой частью развития, то в работе исследованы инструменты управления изменениями, которые могут быть применимы на различных этапах управления развитием организации. Главенствующим стал принцип – «сохранение через развитие»².

Представленный в монографии материал призван вооружить руководителей методическими инструментами на каждом этапе движения организации, «чтобы быстро реагировать на изменения и прогнозировать результаты своих действий»³.

² Вассема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. – М.: Финпресс. 2000. – С. 19.

³ Давид Ян У нас есть уникальная возможность сформировать будущее // РБК. – 2022. – №06-07. – С. 20.

РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ РАЗВИТИЯ

1.1. Характеристика изменения внешнего окружения

Являясь открытой системой, любая организация находится под влиянием изменением внешнего окружения, которое в свою очередь, не остается неизменным. За короткий период времени, из-за качественных скачков в развитии технологий условия функционирования организаций изменились, произошел переход от SPOD-мир: Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный), который существовал до массового внедрения вычислительной техники, через VUCA-мир к BANI-среде.

VUCA-мир: Volatility (изменчивость), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность) – мир, связанный со сложностью принятия решений на фоне частых и резких трансформаций в технологиях, культуре, обществе и политике.

Для описания новой реальности, ее механизмов и условий существования был предложен акроним – BANI-мир. Его предложил создатель онлайн-ресурса «Open the Future», футуролог Джамаис Кашио, по аналогии с другими, схожими по смысловой нагрузке, терминами – SPOD и VUCA. Началось новое время – BANI: Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый). Кашио придумал BANI для описания реальности за несколько лет до пандемии. Резкие перемены, случившиеся в мире после распространения коронавируса, подтвердили «прогноз» футуролога. Каждая характеристика в VUCA-среды перешла в новый разряд:

изменчивость превратилась в хрупкость, в контексте BANI-мира все подвержено катастрофе в любое время: крупные корпорации с вековой историей могут мгновенно развалиться;

неопределенность обернулось тревожностью, симптомами XXI века стали беспокойство, стресс, тормозящие принятие решений в информационно насыщенной среде;

сложность – нелинейностью, результаты предпринятых действий оказываются несбалансированными. Небольшие решения способны привести к огромным последствиям различной направленности, а огромные усилия – к ничтожным результатам;

а неоднозначность (или двусмысленность) – непостижимостью, вызванная информационной перегрузкой, количество информации не является гарантом ее лучше понимания.

Структура BANI, по мнению футуролога, предлагает «объектив, через который можно увидеть и структурировать то, что происходит в мире». Элементы аббревиатуры указывают направления, с помощью которых их можно нейтрализовать: хрупкость можно минимизировать развитием устойчивости; ослабить стресс становится возможным за счет развития критического мышления; для нейтрализации нелинейности потребуются развитие гибкости; непостижимость можно преодолеть за счет развития организационного стратегического предвидения и управленческой интуиции.

1.2. Подходы к понятию «развитие»

Свойство открытости социально-экономических систем реализуется через адаптацию к изменениям внешней среды, что способствует росту и развитию организаций, т.к. функционировать в изменяющихся условиях, сохраняя целостность, возможно, лишь развиваясь. Поэтому понятие «развитие» всегда рассматривается, как способ, основное условие существования организации.

«Принцип развития с начала XIX столетия вошел не только в научное, но и обиходное мышление. Но это не значит, что, логическое содержание этой идеи стало вполне ясным для общего сознания...»⁴.

Среди исследователей отсутствует единое мнение относительно трактовки понятия «развитие», поэтому анализ его содержания требует основательного теоретического анализа.

Первоначально понятие развитие имело количественное содержание: «развивать, следовательно, способствовать росту, увеличению чего-либо в количестве»⁵. Р. Акофф подчеркивал, что рост может происходить вместе с развитием или в его отсутствии.

⁴ Соловьев В.С. Философские начала цельного знания. Сочинения в 2 т. Т. 2. – М.: Мысль, 1988. С. 140–288.

⁵ Ефремова Т.Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. – М., 2000.

Ю.Н. Карандашев⁶ предлагает рассматривать рост, как процесс количественного изменения признаков объекта, по его мнению, рост – всего лишь один из аспектов развития, внешний показатель, имеющий количественную характеристику. Если качественные изменения в объекте не происходят, то это процесс роста.

Понятие «рост» трактуется, как количественный тип изменений, приводящий к изменению размеров объекта и масштаба его деятельности, расширению поля деятельности организации. Рост всегда ограничен и зависит от внешнего окружения, например, предпочтений потребителей, емкости рынка. Как отмечал американский исследователь Т. Гранди: «Рост – это не самоцель, а лишь средство достижения других важных целей. Если у вас нет четко сформулированных целей роста, вашу компанию может разить вирус самоуспокоенности, и тогда кривая ее эффективности пойдет вниз»⁷.

Поэтому развитие организации включает в себя рост, как составную часть, но всегда связано с качественными изменениями в деятельности организации, с переходом организации на качественно новый организационный уровень.

Развитие представляет собой сложный процесс качественного изменения организации. В философии под развитием обычно понимают необратимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, приводящее к возникновению нового качества. Как подчеркивает Т.Ю. Иванова, развитие должно быть связано с качественными изменениями⁸. Учитывая, что объект развития – это система, то качественные изменения, по ее мнению, представляют собой возникновение новых устойчивых структурных составляющих – элементов, связей, т.е. процесс развития связан с преобразованием структуры системы. «Развитие идет вначале не за счет всех элементов, а за счет более или менее узкой группы, определяющих элементов с последующим доразвитием всех остальных»⁹.

⁶ https://studopedia.ru/8_130799_ponyatie-razvitie-osnovnie-svoystva-printsipi-i-zakonomernosti-razvitiya.htm

⁷ Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. – М.: Эксмо, 2007. – С. 9.

⁸ Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 44.

⁹ Свидерский В.И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и познании. – М.: Соцэкгиз. 1962 с..75

Развитие – должно представлять собой движение вперед, формирование новых черт у организации, становление новых структурных характеристик объекта. Развитие в социально-экономической системе следует рассматривать как движение, которое выражено законом развития: каждая система, социальная или биологическая, стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Согласно диалектике, источниками такого движения являются разрешения внутренних и внешних противоречий. Применительно к социально-экономическим системам разрешение внутренних противоречий проявляется как смена целей в силу изменившихся ценностей и интересов. Разрешение внешних противоречий осуществляется за счет реагирования организации на изменившиеся условия внешней среды и получения ресурсов, необходимых для развития.

Несмотря на различие трактовок понятия «развитие», все исследователи трактуют данное понятие, как процесс¹⁰, который протекает под влиянием действия экономических законов, отражающих причинно-следственные связи социально-экономических явлений.

Динамический характер данного понятия раскрыт в определении, где указано, что развитие¹¹ – высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Б. Карлофф определяет понятие «развитие» как изменение от простого к более сложному.

Развитие характеризуется специфическим объектом, структурой, источником, формами, направленностью. Развитие не просто изменение, а преобразование во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность связанных между собой элементов. При развитии организации происходит дальнейшее ее усложнение, появляются новые связи, новые функции. Если новые взаимосвязи не устанавливаются, то следует быть готовым к тому, что развитие приобретет регрессионный характер, следствием которого выступает деградация системы.

¹⁰ <https://zippingington.ru/pravo/soderzhanie-ponjatie-razvitie-organizacii>

¹¹ Философская энциклопедия. Т. 4. – М.: Сов. энцикл., 1967. – С. 452; Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энцикл., 1983. – С. 561.

Динамичность, характеризующая данное понятие, связана, по нашему мнению, с такими характеристиками, присущими развитию, как:

- положение объекта во внешней среде; качественные изменения, происходящие в организации, невозможны без исследования места и роли объекта в экономическом, социальном, информационном пространстве; с учетом современных особенностей развития экономики и общества нельзя сбрасывать со счетов появление нового признака понятия «развитие организации» – воспроизводство и распространение ценностей и знаний, генерируемых социально-экономическими системами;

- скорость происходящих изменений, которая характеризует тип происходящих изменений: революционный или скачкообразный и медленный/ эволюционный;

- направление развития, влияющее на характер функционирования социально-экономической системы: ее прогресс или регресс;

- источник развития, причины, характеризующие движущие силы, ресурсы и пространственно-временные характеристики движения организации;

- механизм реализации перехода в новое состояние организации.

Итак, главное в понятии «развитие» – это создание новых возможностей для реализации целей системы, а в современных условиях, и возможность для постановки новых целей. Поэтому определение, даваемое Т.Ю. Ивановой, – развитие организации – процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки¹², в современных условиях нельзя считать исчерпывающим.

Развитие должно означать создание новых возможностей для социально-экономических систем. Применительно к организации развитие может характеризовать изменения направления деятельности, уровня эффективности и качества ее деятельности. В. Некрасов в своей трактовке данного понятия конкретизирует, что развитие связано с повышением сложности и эффективности

¹² Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 47.

системы¹³. Повышение эффективности организаций не может быть достигнуто путем простой трансформации, осуществления отдельных изменений, преобразований или перемен, что в качестве отличительных черт подчеркивали исследователи, изучая понятие «развитие» (рис. 1).

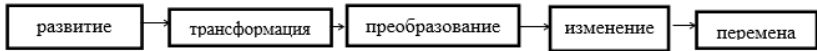


Рис. 1. Семантические связи понятия «развитие»

Характеристики развития зависят от комбинации факторов внешней и внутренней среды, следовательно, содержание самого понятия находится в непосредственной зависимости от состояния факторов окружения. Внешнее окружение характеризуется, в первую очередь, такими характеристиками, как подвижность и сложность, и, по нашему мнению, именно состояния этих переменных влияют на содержание понятия «развитие» (рис. 2).

Скорость изменения	высокая	<i>трансформация</i>	<i>наращивание компетентности</i>
	низкая	<i>рост</i>	<i>перестройка</i>
		простая	сложная

Сложность внешней среды

Рис. 2. Изменение содержания понятия «развитие» в зависимости от состояния внешней среды

В условиях стабильной и относительно несложной внешней среды развитие представляет собой наращивание количественных характеристик, обеспечивающих повышение устойчивости системы за счет эффекта масштаба, возрастание объема продаж, увеличение доли на рынке. На этапе роста для организации важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.

¹³ Некрасов В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск: Изд. УдГУ, 2003. – С. 121.

При невысоком уровне изменчивости внешнего фона, но увеличении сложности – числа факторов, влияющих на организацию, развитие реализуется через перестройку внутренней среды и перегруппировку ресурсов. Для этого типа развития характерны перестройка структуры и дифференциация функций управления.

В условиях повышения изменчивости внешнего окружения организация вынуждена трансформироваться. Трансформация включает изменения в способах осуществления деятельности, она создает предпосылки для появления новых организационных компетенций. Развитие социально-экономических систем начинает представлять собой череду преобразований и перемен ее состояния. П. Друкер подчеркивал, что «центральная задача менеджмента XXI века заключается в том, чтобы превратить как можно большее число организаций в лидеры перемен. Лидер перемен рассматривает каждое изменение, как новую благоприятную возможность. Лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения, и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации»¹⁴.

Дальнейшая динамика и повышение непредсказуемости изменений окружения явились причиной поиска нового содержания понятия «развитие». Современные условия функционирования социально-экономических систем изменились: среды, которая формировалась на предыдущем опыте, больше не существует, с переходом в VANI-мир организации столкнулись с непостижимостью и нелинейностью его состояний. «Поскольку движение технологий все более ускоряется, труднее становится достигнуть экономического баланса, а прошлое все в меньшей степени может служить руководством для будущего»¹⁵.

Необходимость отхода от идеологии роста подчеркивал Г. Хэмел¹⁶. Он обозначил две принципиальные модели существования бизнеса, соответственно, две разные парадигмы менеджмента, которые разделяют, по его словам, «пленников истории» от

¹⁴ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2000. – С. 103–104.

¹⁵ Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. – М., 1994.

¹⁶ Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – СПб., 2007.

«революционеров-новаторов». Одни следуют парадигме – как что-то делать эффективно, другие акцентируют свое внимание на том, что нужно делать, чтобы быть более полезным, конкурентоспособным и, в конечном счете, богатым. Одни стремятся производить больше и быстрее, и он их называет «инкрименталистами» (от англ. increment – возрастать, увеличивать, приращивать). Другие хотят делать иначе, создавая совершенно иные концепции, бизнес-модели и иное рыночное пространство, иную социальную реальность и в перспективе становятся лидерами. Для успеха современным организациям недостаточно базироваться на идеях менеджмента эпохи индустриализма, на идеологии цифр и краткосрочного результата, следует переориентироваться на стратегические результаты.

Макроэкономический анализ, проведенный Фриманом ¹⁷, дает представление о силах, которые изменяют очертания бизнеса XXI века. Современные реалии таковы, что изменчивость внешнего окружения является постоянно действующим фактором, влияющим на жизнедеятельность социально-экономических систем. Велением временем становится постоянное обновление через управление потоками информации и знаниями в объектах.

Цифровизация экономического пространства вносит значительные изменения в то, как функционируют социально-экономические системы, как происходит управление. Внешняя среда постоянно усложняется, что связано с процессами глобализации и активным распространением информационных технологий. Информационные технологии и глобализация конкуренции, связанная с ними, усиливают непредсказуемость среды. Все чаще происходят изменения прорывного типа, усложняющие процесс адаптации социально-экономических систем, а зачастую и делающие этот процесс невозможным. Возрастание роли информации в сочетании с появлением новых информационных технологий, облегчающих получение и использование этой информации, приводят к коренным изменениям в окружении организации.

¹⁷Freeman R.E. Strategic management. – Pitman Publishing: Marshfield, 1984.

Цифровая среда характеризуется быстрыми темпами развития, теперь уже недостаточно просто реагировать на возникающие изменения, организации стоят перед необходимостью не только предсказывать немислимое будущее, но и успешно в нем конкурировать.

Учитывая, особенности современного этапа экономического развития следует обратить внимание на ограниченность трактовок, предлагающих рассматривать «развитие», как процесс достижения прежних целей прежними средствами и способами. Для повышения готовности социально-экономических систем к будущим изменениям, развитие подразумевает формирование новых целей и разработку новых средств их достижения. Турбулентность и неопределенность внешней среды, изменения приоритетности влияния ее факторов, их динамичность и нелинейность, доказывают неэффективность адаптационного поведения организаций, выдвигая на первый план формирование моделей опережающего развития.

Социально-экономическим системам необходимо обеспечивать не просто устойчивое функционирование, а постоянно создавать дополнительные преимущества, превосходящая будущие изменения среды, открывать и реализовывать новые возможности, предупреждать и нейтрализовать будущие угрозы. В прежней управленческой парадигме развитие рассматривалось, как вынужденная реакция на внешние изменения. В современных условиях, развитие должно базироваться на проактивности организации, носить опережающий характер реагирования на изменения состояний внешней среды.

Именно сейчас наметился переход от приоритетности принципа адаптивности к принципам проактивности и инновационности, как основным принципам развития социально-экономических систем.

Новые технологии, информационная экономика, глобализация, интеграция и увеличение числа взаимосвязей между компаниями создают условия для решительных изменений в тактике ведения бизнеса. Окружающая действительность меняется быстрее, чем компании успевают ее понимать, чтобы процветать в мире XXI века, компаниям приходится постоянно изменяться. П. Друкер¹⁸ подчеркивал,

¹⁸ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД Вильямс, 2000. – С. 100.

что в современных условиях наиболее важная задача управления организацией состоит не столько в получении прибыли, сколько в обеспечении новых возможностей его развития.

Теперь компании конкурируют не столько продуктами, сколько своими способностями создавать, обновлять и использовать организационные знания и ресурсы под меняющиеся требования внешней среды. Такая совокупность знаний, навыков, умений и способностей, обеспечивающая конкурентное преимущество, и принадлежащая компании, в целом, является организационной компетенцией. «По ряду исторических причин корпорации создавались для конкретной деятельности – производства товаров и предоставления услуг, – а не для эволюции. Чтобы развиваться «в ногу с рынком», им необходимо совершенствовать свои способности к созиданию и разрушению... Способности к созиданию и разрушению нельзя просто «добавить», их необходимо развить и встроить в деятельность фирмы»¹⁹.

В динамично меняющихся условиях внешней среды, ускоряющихся процессах обмена информацией и знаниями компетентность организации обладает динамикой. Поэтому в состав компетентности организации входит не только совокупность её компетенций, но и динамические организационные способности к адаптации, обновлению, непрерывному взаимному обучению, сотрудничеству и партнёрским отношениям. По определению Д. Тиса²⁰, эти способности состоят в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для достижения компанией соответствия динамичной среде.

Особую роль выполняет процесс формирования технологий, позволяющих осуществлять трансформацию знаний и использовать их в компании, что позволит реагировать быстрее конкурентов. Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется смещением установки от присвоения ресурса к созиданию самого ресурса в виде особых способностей. «Фирма по-

¹⁹ Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение // The Mc Kinsey Quarterly. – 2001. – №3. – С. 66–69

²⁰ Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – №4. – С. 133–183.

нимается как институт, конструирующий компетенции и способности путем внутренних процессов обучения в форме эволюционного экспериментирования»²¹. Позиционирование компании в пространстве компетенций становится первичной задачей по отношению к позиционированию на рынке. Даже наличие необходимых ресурсов не могут гарантировать компании ее развитие, если у нее отсутствуют способности для их оптимального использования. Э. Боумэн и Д. Харри²² сделали вывод, что для развития организации важно не только наличие разнообразных способностей, но их гибкость и возможность их модификации. Именно недостаток необходимых способностей в нужной комбинации могут стать тормозом развития компании.

Все это доказывает, что новые реалии времени, по нашему мнению, изменяют содержание понятия развития, требуя его рассмотрения как процесса приращения компетентности организации.

Данная трактовка становится особенно актуальной в условиях усиления интеграционных процессов, требующих обеспечивать органическое соединение гетерогенных элементов социально-экономической системы, гармонизацию связей между ними, дающую системную целостность и синергетический эффект.

Современные тенденции развития российской экономики обуславливают необходимость корпоративной интеграции, как необходимого условия обеспечения экономического развития, особенно в условиях разрушения экономических международных связей в условиях санкций. Консолидация капитала, налаженные кооперационные связи и согласованное взаимодействие участников выступают условиями обеспечения наращивания потенциала компаний. Система взаимодействий позволяет участникам вертикально-интегрированных компаний соединять ресурсы с тем, чтобы создать дополнительную синергию – это «...процесс, в котором каждый из партнеров сознательно изменяет ведение своего

²¹ Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД СПбГУ, 2006. – С. 393.

²² Bowman E., Hurry D. Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and incremental-choice process // Academy of management review. – 1993. – Vol. 18. №4. – P. 760–782.

бизнеса... способствуя улучшению результатов деятельности»²³. Однако интеграционные процессы инициируют и появление множества проблем, требующих для ликвидации разработки механизмов управления корпоративным развитием. Зачастую, объединенные в одну компанию бизнес-единицы располагают разными уровнями потенциалов, что выступает сдерживающим фактором развития всей интегрированной системы. Поэтому с целью реализации сбалансированного развития, в первую очередь, необходим механизм выравнивания потенциалов участников.

В границах интегрированных компаниях развитие становится возможным лишь при достижении эффекта синергии. В современных условиях именно концепция синергизма должна стать парадигмой управления развитием. Синергические эффекты, характеризующиеся как результаты действия в системах, приводящие к изменению качества, являются адекватными инструментами оценки инноваций в сложных моделях²⁴. Согласно словарю Ваггон's: «Синергия — взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих предприятий»²⁵. Иными словами, синергию можно выразить как создание новой ценности в результате взаимодействий организаций.

В интегрированных корпоративных системах эффект синергии сам является интегрированным выражением различных видов корпоративной синергии (рис. 3).

²³ Frankel R., Schmitz J., Prayer D. Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1996. – Vol. 26. №3. – P. 48.

²⁴ Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 131.

²⁵ Dictionary of Business Terms, Second Edition. – New York: Barrons Educational Series, Inc. 1994.

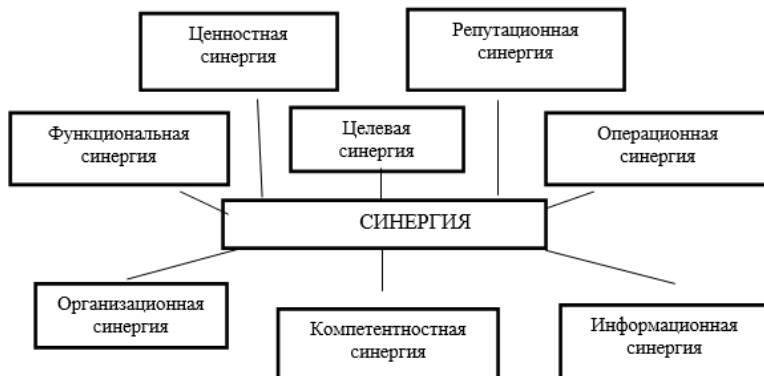


Рис. 3. Виды синергии

М.Л. Сирозер (M.L.Sirower) определил синергию следующим образом «Синергия представляет собой увеличение эффективности деятельности объединенной компании сверх того, что два предприятия уже могут или должны выполнять как независимые. На управленческом языке синергия означает: конкурировать лучше, чем кто-либо когда-либо мог ожидать. Это означает увеличение конкурентного преимущества сверх того, которое необходимо предприятиям, чтобы выжить на своих конкурентных рынках»²⁶. Синергический подход в экономических исследованиях начал развиваться с активизацией интеграционных процессов в экономике полвека назад, Ансофф²⁷ определил экономический базис синергии как возможность превышения экономического эффекта от совместной работы нескольких компаний над результатами их самостоятельной деятельности. В том случае, когда после осуществления интеграции уровень качества принимаемых управленческих решений повышается, возникает положительный синергический эффект.

²⁶ Sirower M.L. The synergy trap: how companies lose the acquisition game. – New York: The Free Press, 1997.

²⁷ Ansoff H.I., Leontiadis J.C. Strategic portfolio management // Journal of General Management. – 1976. – №4. – P. 13–29.

В дополнение к уже описанному ранее И. Ансоффом²⁸ видам синергии, влияющим на уровень синергического эффекта, по нашему мнению, с учетом особенностей современного содержания понятия «развитие», следует выделять компетентностную синергию, которая представляет собой результат интеграции компетенций участников объединения, наращивание которых призвано способствовать усилению компетентности всей интегрированной структуры. В интегрированных структурах участники тесно взаимодействуют друг с другом в процессе достижения поставленной цели, и в этом случае недостаток компетентности хотя бы у одного из участников определяет предельные возможности развития всей интегрированной системы. Это обусловлено действием одного из законов организации, сформулированных А.А. Богдановым – эффективность системы зависит от ее слабого звена, т.е. «скорость эскадры не может быть выше скорости самого медленного судна»²⁹.

М. Портер отмечал, что «активное направленное действие некоторых сил вынуждает многих пересмотреть свое отношение к синергии. Благодаря последним экономическим и технологическим достижениям, максимальные конкурентные преимущества будут получать те компании, которые смогут обнаружить взаимосвязи между разными, но действующими в смежных сферах подразделениями и выгодно их использовать»³⁰.

В силу этих причин политика формирования интегрированных компаний строится на основе укрепления партнерских отношений в процессе создания ценности для потребителя. Компания из производителя продукции преобразуется в поставщика ценности. Основным источником дохода теперь становится не сам товар, а связанная с ним дополнительная ценность. В экономике происходит переход к экосистемному подходу.

Переход к экосистеме – закономерный ответ на изменение потребностей всех участников рынка, а также на развитие технологий

²⁸ Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс Стратегический синергизм. – М.: Питер, 2004.

²⁹ Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука (в 2 кн.). – М.: Экономика, 2000.

³⁰ Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2002.

Потребность клиентов в быстром получении различных качественных продуктов и услуг с минимальными усилиями через удобные цифровые каналы.

С точки зрения бизнес-модели, на рынке существует тренд по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме».

Определение экосистем бизнес позаимствовал из биологии. Этот термин в 1930-х годах ввел британский ботаник Артур Тэнсли. Экосистемой он назвал локальные сообщества организмов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям.

В начале 1990-х годов бизнес-стратег Джеймс Мур перенял эту концепцию и предложил рассматривать компанию не как отдельного игрока, а как представителя бизнес-экосистемы, охватывающей множество участников из разных отраслей. «Как и ее биологический аналог, бизнес-экосистема постепенно переходит от случайного набора элементов к более структурированному сообществу», — отмечал Мур.

Экосистему можно рассматривать как модель управления, которая помогает решать бизнес-задачи, способствует формированию целостного и ценного предложения и конкурирует с другими способами создания продукта или услуги, такими как вертикальная интеграция, иерархическая цепь поставок и открытый рынок.

Бизнес-экосистема — это динамичная группа в значительной степени независимых игроков, которые создают продукты или услуги для решения единой задачи. Это определение подразумевает, что каждая экосистема может характеризоваться определенным ценностным предложением и конкретной, хотя и порой меняющейся группой субъектов с разными ролями, такими как производитель, поставщик и др.

Существует несколько основных определений термина «экосистема», рассматривающие одну модель с разных точек зрения

Экосистема как совокупность участников – участники, взаимодействующие с организацией и прямо или косвенно участвующие в «цепочке ценностей», а также клиенты.

Экосистема как саморазвивающаяся организация – организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающая компанию как «живой организм» (в том числе концепция «бирюзовой организации»).

Экосистема как площадка товаров и услуг (marketplace)– площадка, на которой предлагаются различные бесшовно интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр клиентских потребностей одного профиля

Сегодня экосистемы описывают как динамичные и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию. При этом, конкуренция здесь уходит на второй план. Общие цели и интересы, а главное, необходимость отвечать на растущие запросы потребителей, делают сотрудничество основой экосистемного бизнеса.

В центре экосистемы находится клиент с его ежедневными потребностями. Существуют два основных типа экосистем.

Первый из них строится **вокруг решений**: участники создают или предоставляют пользователю продукт за счет координации разных компаний. Сюда можно отнести проект BMW и Daimler, которые совместными усилиями формируют продукт для потребителя. Автомобильные гиганты BMW и Daimler запустили совместный проект под названием You Now с участием нескольких стартапов. Они планируют развивать сервисы городской мобильности для 60 млн. клиентов по всему миру. Сюда входят услуги каршеринга, парковки, вызова такси, зарядки для электромобилей и приложение для мультимодальных перевозок.

Второй тип — это **экосистемы транзакций**. Они связывают участников и потребителей через общую (как правило, цифровую) платформу. Самые масштабные экосистемы, как правило, формируются вокруг повседневных потребностей клиента и включают в себя сервисы для шопинга, поездок, платежей и развлечений.

У экосистем есть несколько важных отличий.

Модульный принцип

В отличие от вертикально-интегрированных или иерархических схем, в экосистемах компоненты предложения для потребителей могут разрабатываться независимо, но функционировать как единое целое. Обычно клиент сам выбирает, какие опции использовать

и каким образом их комбинировать. В этом смысле сервисы экосистемы похожи на приложения для смартфонов. Некоторые из них предустановлены, но большинство можно выбрать и загрузить самостоятельно.

Кастомизация

Когда компания работает на открытый рынок, она ориентируется только на свои возможности и запросы своих потребителей. Но в экосистеме продукты должны быть взаимно совместимыми. Это означает, что если в нее, например, входит производитель видеоигр, то каждую новую игру придется адаптировать к общей платформе.

Многосторонние отношения (зависимость)

Участников экосистемы связывают отношения, которые нельзя разложить на совокупность двусторонних взаимодействий. К примеру, входящий в систему маркетплейс или сервис по доставке одновременно сотрудничает с поставщиками, платежными системами, разработчиками приложений и другими игроками.

Координация

Экосистема – слишком сложный механизм, чтобы пытаться управлять им «сверху вниз» и контролировать все из одной точки. Вместо этого здесь используют механизмы координации – прежде всего, через внедрение общих стандартов, правил и процессов.

Экосистема – это не монолит и не набор одинаковых бизнес-подразделений. Это множество разных компаний с различными потребностями и продуктами. Но им нужен универсальный набор инструментов, позволяющих решать основные технологические задачи.

Компании, входящие в бизнес-экосистемы, представляют собой систему взаимодействия участников с разветвленными связями, осуществляющих разнопрофильную деятельность относительно определенной группы потребителей для создания большого объема ценности для каждого из них. Главное преимущество участия в экосистемах – расширение компетенции организации за счет совместного участия в процессах создания ценности.

Ценность представляет собой результат совместного действия, взаимной выгоды участников процесса ее создания. «Те организации, что фокусировались на конкуренции, потерпели поражение, а те, что создавали ценность, преуспели», – отмечал Эдвард

де Боно³¹. Таким образом, «стоимость уступила ценности». Э. де Боно придумал даже термин «valuefactory» – стратегия создания ценности, а не просто ее добавления по цепочке доведения идеи до потребителя.

В экономической теории, понятие ценности связано с концепциями экономического обмена, полезности, теорией стоимости труда. Исследование ценности получило развитие в классической работе М. Портера³², рассматривающей концепцию цепочки создания ценности. В процессе создания ценности в сферу деятельности компании вовлекается все большее число участников, что ведет к увеличению числа взаимодействий с заинтересованным кругом участников. Растущее число участников резко увеличивает число взаимодействий с ними. Данное утверждение можно проиллюстрировать с помощью теории В.А. Грейкюнаса и Дж. Обер-Крие³³:

$$N=n [2^{n-1} + (n - 1)],$$

где N – количество взаимодействий, n – число участников взаимоотношений.

Для повышения гибкости и быстроты реакции на внешние и внутренние возмущения, происходит объединение видов деятельности в определенные группы в соответствии с цепочкой создания ценности.

В силу этих причин, современная компания представляет собой особую систему социально-экономических и финансовых взаимосвязей и взаимоотношений, в основе которой лежит механизм управления взаимодействиями в процессе производства и распределения экономических благ. Компания взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими участниками взаимоотношений не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем и другой стороны. При от-

³¹ Боно Э. Серьезное творческое мышление. – Минск: Поппури, 2005.

³² Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: N.Y., 1985.

³³ Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998.

сутствии взаимной выгоды в отношениях между компаниями выигрыш одной стороны является одновременно проигрышем другой. Игнорирование проблемы выстраивания эффективных отношений со стейкхолдерами вместо ожидаемого развития может привести к падению ее результативности и уменьшению капитализации компании.

Следует отметить, что концепция управления взаимоотношениями опирается на подход М. Портера, однако акцент переносится с цепочки создания ценности на систему создания ценности, в рамках которой поставщики, деловые партнеры и потребители совместно создают добавленную ценность. Исследование взаимоотношений между участниками в современных условиях должно строиться на понятии «созвездие создания ценности»³⁴, подразумевающее вовлечение во взаимодействие более широкого числа партнеров, чем в традиционной цепочке создания ценности. Концепция «созвездие создания ценности» отражает многосложность процессов, а, следовательно, и необходимость вовлечения в систему взаимодействия большого числа партнеров. Формирование сети стейкхолдеров компании влияет на уровень ее развития, гибкость и компетентность компании. Теперь развитие компании зависит не только от уровня удовлетворения интересов и ожиданий заинтересованных групп, но и их вклада в совокупный результат деятельности организации. Способность компании предоставлять участникам взаимодействия добавленную ценность является средством к созданию условий для развития компании.

Развитие в рамках экосистемного подхода следует рассматривать с позиции управления взаимоотношениями между участниками. Теория развития предусматривает наличие различных форм преобразований, способствующих выводу организации на новый уровень развития (рис. 4).

Развитие организации, как сложной системы представляет собой многоаспектное понятие, включающее различные взаимосвязанные направления преобразований, без которых ее жизнедеятельность становится невозможной.

³⁴ Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: designing Interactive Strategy. – Harvard Business Review, 1993, 71. – P. 65–77.

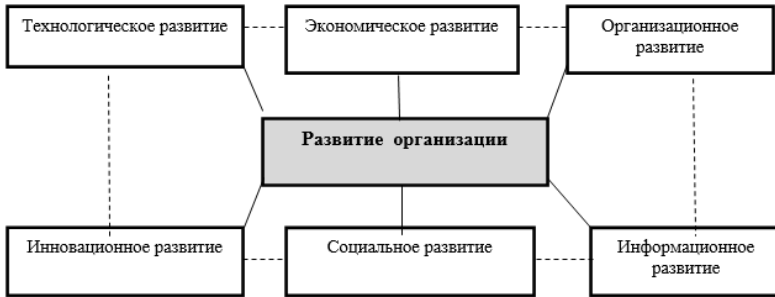


Рис. 4. Содержание развития организации

Инновационное развитие направлено на создание механизмов интенсификации инновационных процессов, обеспечивающих необходимый уровень инновационной активности и появления новых инновационных продуктов и решений.

Технологическое развитие способствует приращению технологического потенциала организации на основе обновления технологической базы производства, введения новых производственных мощностей, необходимых для реализации ее миссии.

Экономическое развитие направлено на увеличение экономической результативности организации, получение устойчивых финансовых результатов, повышение уровня ее капитализации и конкурентоспособности, повышение разнообразия финансовых инструментов, способствующих продолжению нормального функционирования организации, и приращению финансового потенциала, повышению ее инвестиционной привлекательности.

Организационное развитие способствует повышению уровня организационного потенциала социально-экономической системы за счет реализации управленческих нововведений, направленных на развитие системы управления производственными процессами, увеличение уровня согласованности функционирования бизнес-единиц в процессе создания ценности.

Информационное развитие позволяет повысить уровень организационной информатизации, создать информационную среду, необходимую для повышения оперативности и прозрачности принимаемых решений.

Социальное развитие, в условиях возрастания роли нематериальных активов организаций, направлено на создание единой культурной и мотивационной среды, повышения лояльности человеческих ресурсов, выступающих условиями повышения творческой отдачи коллектива работников.

Каждое направление развития вносит определенный вклад в повышение уровня компетенций организации. Ее развитие становится возможным лишь при условии сбалансированности всех направлений движения, которые тесно взаимосвязаны и осуществляются при определенных условиях. Следует учитывать, что участие каждой бизнес-единицы как члена партнерских взаимоотношений и носителя компетенций в интегрированной социально-экономической системе должно приносить одновременно как локальные выгоды, так и приращение ценности каждому участнику взаимодействия, только в этом случае, возможно обеспечить развитие организации в условиях экосистемного подхода.

Управление развитием – это процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия на изменение направления деятельности социально-экономической системы, уровня эффективности, качества ее результатов и процесса создания ценности.

1.3. Формы развития

Организации «живут» от нескольких дней до нескольких десятков и даже сотен лет, большая часть из них имеет короткую продолжительность жизни: в рыночной экономике из 100 вновь созданных фирм до 5-летнего возраста доживают не более 20 (половина гибнет в первый год). При этом каждая организация как материальная система стремится выжить, сохранить себя и использует для этого весь имеющийся потенциал на всех этапах своего развития.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем. Только наличие трех свойств выделяет процессы развития среди других изменений:

- 1) обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций);
- 2) отсутствие закономерности свойственно случайным процессам катастрофического типа;

3) при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры (т. е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей).

Существенную характеристику процессов развития составляет время, так как, во-первых, развитие осуществляется в реальном времени; во-вторых, только время выявляет направленность развития.

Выделяют две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения) и революционное (скачкообразный переход от одного состояния материи к другому). Либо выделяют прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменением внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменением внутренней среды (переход на новые технологии, перемещения работников и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменением экологии;
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам.

Развитие организации по шкале времени может быть представлено в терминах жизненного цикла. Методологической основой для изучения жизненного цикла организации выступает теория обретения равновесия комплекса со средой. Именно динамический характер равновесия делает организацию устойчивой, дает ей возможность существовать во времени и в пространстве. Если возникает устойчивое неравновесное состояние, это может означать только одно – начался процесс разрушения, который может привести к ликвидации системы.

Существует много факторов, влияющих на средний срок жизни организации: ее размер, отрасль, товар, степень диверсификации, интегрированности, технический уровень, общее состояние бизнес-окружения, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и др.

При внимательном изучении поведения «долгоживущей» организации видно, что протекающие в ней процессы развиваются циклически. Анализируя формы неживой, живой и общественной материи, обнаруживается либо цикличность в чистом виде, либо поступательное развитие по спирали: от простых форм к более сложным, к отрицанию отрицания в конечном итоге. Эти витки раскручивающейся спирали и есть последовательно сменяющиеся друг друга циклы.

Ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии. Она проходит несколько стадий своего развития, каждая из которых сменяется следующей, за счет преодоления трудностей и противоречий.

Периоды, проживаемые организацией в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, называются стадиями. Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, есть циклы развития.

Первая стадия развития организации – ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю.

Если организации удается найти свое место на рынке, повысить лояльность потребителей, то она может перейти в следующую стадию развития – интенсивный рост. На второй стадии развития организация растет, увеличивается доля на рынке, осуществляется внутренний рост.

Если организации удается удержаться, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного участника, то она может перейти к третьей стадии – стабилизации, цель которой максимально стабилизировать свою деятельность. Обычно в связи с изменчивостью рынка и потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – умирания, которая характеризуется снижением эффективности деятельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, создать новую ценность для потребителя. Если это удастся, то она уже в измененном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом.

В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50–60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.

1. Стадия формирования – в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. Стадия закрепления на рынке с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей сто-

роны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. Стадия стабилизации ориентирована на основную цель – закрепление на достигнутом – потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией.

4. Стадия кризиса – самый трудный этап существования организации, поскольку связан с противодействием умиранию и поиском альтернатив и путей выхода из критического состояния.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию относительно стадий развития позволяет определить, в какой степени ее основные целевые и стратегические установки и ориентации адекватны внутренней ситуации в организации.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются лишь тогда, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

По оценкам американских исследователей, лидерство организаций мирового бизнеса при прочих равных условиях определяется их видением основы движущих сил их собственного развития. Аутсайдеры при этом придерживаются классических схем стратегического управления по формированию качеств, гарантирующих победу над конкурентами.

Определение ключевых факторов успеха и ориентация на стратегические цели обеспечивает не только лидерские позиции победителям, но и позволяет предвидеть возможные изменения внешней среды, а в отдельных случаях – и формировать изменения внешней среды по своему сценарию.

Отмеченная процедура направлена на снижение неопределенности внешней среды, вызванной хаосом многофакторного взаимодействия различных систем внешней среды.

Недостаточная изученность закономерностей динамики хаотических систем и тенденций развития организационного окружения затрудняет оценки потенциальных благоприятных и неблагоприятных состояний внешней среды. Последнее обстоятельство обусловило стремление лиц, принимающих решения, концентрировать внимание на понятных и обозримых показателях сильных сторон организации и выстраивать стратегию развития организации, основанную на ее потенциале.

В этом случае «выдающиеся корпорации становятся заложниками своих сильных сторон, которые являются причиной их гибели. В таких организациях успешная деятельность на основе сильных сторон, вызывая специализацию и рост производства, способствует усилению самоуверенности и догматических начал в работе».

По каким причинам может произойти такое явление — успех привел к гибели? Например, зачастую компании, выбрав себе направление, развивают и достигают успеха, но с течением времени, потребности окружающего мира меняются и это направление может стать менее популярным, а иногда и вовсе ненужным. А самоуверенность организации в успехе не позволяет увидеть возможные опасности, которые могут ей грозить. Таким образом, организации попадают в порочный круг, в котором успехи и победы становятся слабостью и ведут к ее падению.

Одним словом, главной причиной возникновения «Парадокса Икара» является узость взгляда. «Парадокс Икара» — это модель развития предприятия, введенная Дэнни Миллером. Данное явление выражается в том, что успех компании может привести к собственной организации. Следование привычным образам мыслей и действий и является ловушкой, мешающей возникновению новых направлений для деятельности.

Миллер выделил четыре траектории развития, которые приводят организацию к краху:

«Конструкторы», основные конкурентные преимущества этих организаций в инженерно-конструкторских работах. Это большие и сильные предприятия, которые улучшая качество продукции и

разрабатывая стратегии производства, перестают учитывать нужды потребителей. В этом случае они уже переходят в стадию «лудильщики» (кризисная стадия).

«Строители» – это организации, которые склонны к быстрому росту, но вложение средств в отрасли, которые им неизвестны, могут привести к потере внутренних ресурсов. «Строители» переходят в просто «застройщиков».

«Пионеры» – организации, выпускающие дизайнерские и инновационные разработки. Заикливаясь на одном успешном проекте, они становятся невосприимчивыми к переменам, не выпускают новые виды продукции, начинают проигрывать; переходят в «отшельников».

«Коммивояжеры» для этих предприятий характерна диверсификация продуктов известных брендов. Но выходя на огромное количество рынков, выпускаемая продукция они рискуют потерять качество. Тогда эти фирмы превращаются в «дрейфовщиков».

Любая система развивается циклично: за подъемом следует спад, наступает депрессия, после которой снова наступает рост, и цикл снова повторяется. Цикличность можно рассматривать в качестве своеобразной формы развития экономики организаций как единого целого.

Причиной цикличности является воздействие целой совокупности условий, а поводом для подъема или спада в создавшихся условиях могут быть воздействия конкретного фактора.

1.4. Виды развития организации

Учитывая ориентированность организации на перспективу, особое внимание следует обратить на стратегическое развитие, представляющее необходимое изменение в пространственно-временном аспекте свойств, качеств и взаимосвязей организации и всех ее элементов при осуществлении деятельности в долгосрочной перспективе.

Важнейшими характеристиками стратегического развития являются его предпосылки, условия, факторы, источники, ресурсы и результаты. Их описание приведено на рисунке 5.

При построении взаимосвязей исходим из того, что предпосылки – это предположения, рассматриваемые как истинные и являющиеся отправной точкой в принятии каких-либо решений.

Условия – основа исследования экономических объектов и процессов, который опосредованно взаимодействует с ними. Факторы – это существенные обстоятельства в каком-либо явлении, процессе, исходные составляющие.

Сущность стратегического развития состоит в непрерывном качественном изменении рационально объединённых элементов организации, обновлении связей между ними для обеспечения их функционирования в пространственно-временном аспекте и осуществления производственных и инновационных процессов на основе преобразования внешних и внутренних связей и роста устойчивости организации, в целом.



Рис. 5. Взаимосвязь характеристик стратегического развития

Содержание стратегического развития заключается в формировании и реализации организационно-экономических условий и мероприятий для эффективного осуществления всех стадий процесса развития при движении от исходного состояния к требуемому на основе качественного преобразования его ключевых свойств с учётом сохранения и/или повышения его устойчивости в стратегической перспективе.

Процесс стратегического развития может быть представлен как совокупность четырёх стадий, которые следует рассмотреть подробно.

Стадия 1 состоит в осуществлении комплекса исследований, связанных со стратегическим развитием – определение требований, внешних и внутренних условий, анализ возможностей, угроз и перспектив развития, которые являются основой постановки целей и задач стратегического развития, в целом, определения процедуры формирования стратегии и установление ответственных и исполнителей из числа работников или привлечённых специалистов по развитию.

Стадия 2 заключается в выполнении конкретных действий по формированию стратегии развития, в том числе установлении периода и сроков разработки стратегии, анализ и оценка имеющихся ресурсов, на основе чего определяется базовый вариант стратегии развития, который подробно описывается, а также исследуются различные варианты осуществления стратегии.

Стадия 3 предполагает выбор оптимального варианта стратегии развития посредством принятия решения о проведении определённого варианта стратегии, его согласования, подготовки документации и доведении результатов до всех участников процесса стратегического развития.

Стадия 4 состоит в проведении мер по осуществлению стратегического развития организации, а именно: подготовка к реализации стратегии на всех уровнях управления, создание организационного, финансового и мотивационного обеспечения эффективной реализации стратегии, установление значений показателей реализации стратегии, собственно осуществление реализации стратегии развития, а также оценку стратегии и её корректировку при необходимости.

Процесс стратегического развития является непрерывным, целенаправленным, управляемым, гибким, изменяющимся.

Выделим формы и виды стратегического развития организаций, представленные на рисунке 6. Представлены взаимосвязи форм и видов стратегического развития, а также определены предпочтительные формы развития – природное, генерирующее, уменьшающее, открывающее новый уровень и импульсное. Они сохраняют или повышают устойчивость производственных систем и их элементов.

Выделен «треугольник развития», в который включены расширяющее, прорывное и случайное развитие, который даст наибольший эффект.

Таблица 1

Классификация стратегического развития организаций

Признаки классификации	Виды стратегического развития
1. По источникам и предпосылкам	Внешнее Внутреннее Совместное
2. По основным характеристикам	Качественное Количественное Качественно-количественное
3. По способу проведения	Эволюционное Революционное Смешанное
4. По отношению к фактору времени	Динамичное Поступательное Единовременное Периодическое Постоянное (непрерывное)
5. По целям деятельности	Начальное Восстановительное Расширяющее Сокращающее Стабилизирующее
6. По стабильности	Стабильное Нестабильное Прерывающееся Точечное

Окончание таблицы 1

Признаки классификации	Виды стратегического развития
7. По повторяемости	Цикличное Нецикличное Не поддающееся описанию
8. По отношению к устойчивости	Равновесное Несбалансированное
9. По комплексности	Комплексное Локальное Эпизодическое
10. По степени активности	Активное Пассивное

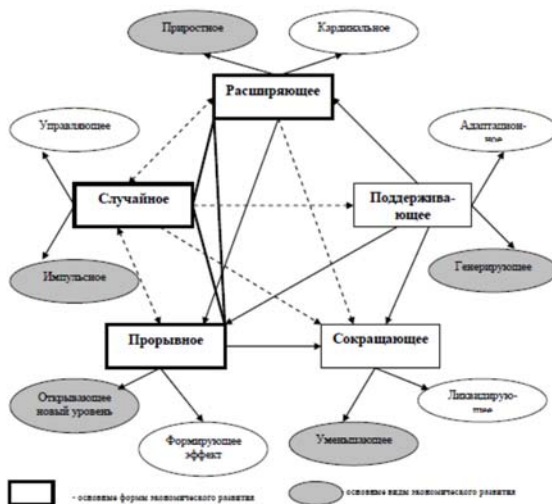


Рис. 6. Формы и виды стратегического развития организации

Таблица 2

Характеристика форм стратегического развития

Виды стратегического развития	Описание форм и видов развития	Особенности применения
1. Расширяющее развитие		
1.1. Приростное	Обеспечивает прирост в различных сферах экономической деятельности на основе количественного роста ключевых показателей	Для любых экономических процессов и систем
1.2. Кардинальное	Достижение существенного роста экономических параметров с возможным изменением сферы деятельности или рынка	При наличии потенциала и системы риск-менеджмента
2. Поддерживающее развитие		
2.1. Адаптационное	Обеспечивает стабильное функционирование экономической системы на основе приспособления к меняющимся внешним и внутренним условиям	Универсальная форма
2.2. Генерирующее	Сохранение существующего уровня развития на основе инноваций и создания поддерживающих условий	Используется для постепенного перехода на новую ступень развития при наличии инновационных идей
3. Сокращающее развитие		
3.1. Уменьшающее	Позволяет сократить негативные проявления развития на основе уменьшения рыночного, товарного, конкурентного влияния для сохранения устойчивости	Используется как средство сокращения локальных рисков и в течение 1–2 периодов

Виды стратегического развития	Описание форм и видов развития	Особенности применения
3.2. Ликвидирующее	Даёт возможность обновления экономической системы на основе ликвидации неэффективных областей хозяйствования	Применяется при наличии негативных факторов и может стать причиной ухода с рынка
4. Прорывное развитие		
4.1. Формирующее эффект	Позволяет существенно улучшить текущее состояние на основе достижения локального или комплексного эффекта в кратко- и среднесрочном периоде	Возможно для большинства экономических систем, но имеющих информационный и ресурсный задел
4.2. Открывающее новый уровень	Обеспечивает выход экономической системы на принципиально новый, более высокий уровень развития	Может использоваться эпизодически и требует значительного времени и ресурсов
5. Случайное развитие		
5.1. Импульсное	Даёт качественный или количественный прирост с учётом использования внутренних или внешних импульсов	Требует отслеживания импульсов развития, их отбор и чёткой временной ориентации
5.2. Управляющее	Сокращает риски экономической системы, влияющие на ключевые показатели роста, на основе целенаправленного воздействия на негативные случайные факторы	Может активно использоваться на разных стадиях развития экономических систем, даёт положительный эффект

РАЗДЕЛ 2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Выживают и успешно функционируют лишь те компании, которые научились грамотно взаимодействовать с бизнес-окружением. Непрерывное усложнение бизнес-ландшафта требует от организаций опережающего реагирования на изменения. Сегодня внешняя среда – это многослойный фон, состоящий из множества взаимосвязанных и взаимодействующих факторов, каждый из которых может выступить инициатором возникновения радикальных перемен. Новые внешние условия жизнедеятельности компаний явились причиной появления новых механизмов взаимодействия с внешней средой, одним из которых выступает стратегия.

Основной формой управления развитием является стратегическое управление. Ключевая задача стратегического управления – добиться эффективного функционирования объекта и его устойчивого развития, базируясь на комбинации внутренней инновационной составляющей организации и внешней макроэкономической изменчивости среды.

Обострение конкурентной борьбы в условиях неопределенности поведения окружающей среды, быстрого внедрения инновационных технологий и материалов, сокращения жизненного цикла продукта, обеспечения высокой конкурентоспособности делают проблему развития все более актуальной. По данным зарубежных изданий («Journal of Marketing Management», «Forbs»), продолжительность жизни компаний за последние 25 лет уменьшилась до уровня 20 лет, а период поддержания конкурентоспособности снизился и стал менее 10 лет³⁵. В силу этих причин компаниям для продолжения успешной жизнедеятельности необходимо научиться распознавать особенности каждого этапа развития и находить наиболее адекватные способы использования имеющихся ресурсов и способностей для грамотного реагирования на вызовы внешнего окружения.

³⁵ Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом – М.: Юнити-Дана, 2010.

2.1. Общее представление о стратегии и основных задачах управления стратегическим развитием

Понятие «стратегия» известно с давних времен. В переводе с древнегреческого стратегия означает искусство генерала. Один из крупнейших немецких военных теоретиков Клаузевиц отмечал, что стратегия в отличие от тактики, связанной с использованием вооруженных сил в сражении, есть использование сражения как средства достижения победы в войне, в настоящее время стратегия широко вошла в обиход специалистов по управлению и стала общепризнанным понятием в экономической сфере. Это было обусловлено, прежде всего, с характеристиками бизнес-окружения, требующими не эпизодических действий, а непрерывного отслеживания положения организации со стратегически ориентированной позиции.

В настоящее время стратегия необходима для того, чтобы:

- определения стратегических направлений развития объектов с учетом состояния бизнес-ландшафта;
- связать необходимые действия с условиями внешнего окружения.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее нынешнего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Важнейшие понятия, описывающие процесс стратегического управления – состояние системы и траектория перехода от одного состояния к другому. Смена состояний возникает как результат сложного, нелинейного взаимодействия внешних и внутренних переменных. Стратегические решения определяют траектории перехода от одного состояния системы к другому, ограничения влияют на время и диапазон для этих переходов.

В зависимости от категории начальных и последующих состояний можно выделить четыре типа траекторий:

- во-первых, в рамках сложившегося состояния системы (это случаи регулирования, оперативного, тактического управления, поддержания функционирования и т.п.);
- во-вторых, траектории, описывающие реально осуществимые при данном состоянии системы переходы (к производству новых

продуктов, выходу на новые рынки, к новой организационной архитектуре – через слияния и поглощения, реализацию технологических нововведений и т.д.);

- в-третьих, траектории, представляющие собой попытки прорыва в рационально недостижимые состояния. Этот класс ситуаций связан с фазовыми переходами в эволюции систем, позволяющими реализоваться сценариям, которые изначально представлялись как нереальные. В этих ситуациях исключительное значение имеют нетривиальные решения.

- в-четвертых, траектории поискового характера, способные привести к переходу в состояние, прежде находившиеся за пределами воображения.

Выбор траектории развития системы – ключевая проблема стратегического управления. Сложность этого выбора предопределяется, прежде всего, непрерывностью изменений внутри и вне организаций, информационной насыщенностью, множественностью групп интересов, их взаимных ожиданий и реакций, когнитивными, психологическими, организационными, социальными, политическими ограничениями поведения управляющих, степенью их склонности к риску. Успех стратегии становится возможным не только благодаря научной обоснованности серии стратегических решений, но и искусству управления, интуиции, наличию организационного предвидения, интеграции мотиваций участников процесса и множества других, внутренних и внешних обстоятельств.

Поскольку организации понимаются как сопряжение различных видов деятельности, направленных на формирование ценности, получение планируемых выгод зависит не только от их желания, но, прежде всего, от сотрудничества в сети взаимоотношений.

Теория стратегического управления основывается на общих методологических подходах к управлению:

- системном;
- организационном;
- процессном и др.

Системный подход предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы.

При организационном подходе во главу угла ставятся человеческие, социальные факторы и необходимость горизонтальной и вертикальной стратегической координации их деятельности. С позиций современной теории бизнес-систем организация должна рассматриваться как элемент системы более высокого порядка, способный выполнять в ней определенные функции. Это приводит к удовлетворению определенной потребности и к образованию у организации коммерческого эффекта.

2.2. Становление теории стратегического развития

Возникновение стратегического управления, как управления стратегическим развитием как самостоятельной научной дисциплины было связано с новыми условиями деятельности корпораций в США, сложившимися в 60-ые годы XX века. Эти условия определялись:

- а) научно-технической революцией;
- б) насыщением рынка товаров и услуг, что привело к усилению конкуренции;
- в) началом процесса глобализации.

То есть корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности долгосрочным планированием и функциональным менеджментом. Возникла потребность в управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом управлении.

Становление стратегического управления как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1 этап. Бюджетирование и контроль (управление на основе контроля за исполнением), базирующиеся на представлениях о стабильности среды организации. Перемена рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако, в настоящее время более точно определена область их успешного применения – так называемые «жесткие» проблемы.

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главное внима-

ние уделяется прибыли и структуре затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2 этап. Долгосрочное планирование.

В 1950–60 гг. характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития экономики. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования, основой которого выступает составление прогноза продаж фирмы на несколько лет. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы.

Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост компании. Этот подход, более известный как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как и рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами.

3 этап. Стратегическое планирование.

В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство компании обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако, часто компания не выходила на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Именно в различном понимании роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен стратегический анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции организации на изменения в конкурентной среде.

Основной принцип стратегического планирования – от успешного будущего к настоящему и обратно к будущему – в корне отличается от принципа предшествующего ему долгосрочного планирования – от прошлого к будущему.

4 этап. Стратегическое управление.

К концу прошлого века начался переход от стратегического планирования к стратегическому управлению, которое определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих стратегическое развитие организации, но комплекса действий, обеспечивающих быстрое реагирование организаций на изменение бизнес-окружения, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Таким образом, стратегическое управление в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль.

И. Ансофф следующим образом определяет разницу между стратегическим планированием и стратегическим управлением:

1. Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегическое управление связано с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и/или новых технологий. Перефразируя Питера Друкера, стратегическое планирование – управление планами, а стратегическое управление – управление результатами.

2. Стратегическое планирование – аналитический процесс, а стратегическое управление, как управление стратегическим развитием – организационный.

3. В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом управлении, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы. Таким образом, стратегическое планирование отвечает на вопрос «что делать?», а стратегическое управление – на вопросы «как и кто это будет делать?»

4. Стратегическое управление состоит из:

- формулирования стратегий;
- развития деловых способностей компании;
- управления внедрением стратегий.

Стратегическое управление включает элементы всех предшествующих моделей управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Таким образом, эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

Таким образом, сущность методологии стратегического управления состоит в выживании и развитии организации в условиях турбулентной и неопределенной внешней среды.

Основополагающими являются принципы адаптивности и проактивности.



Рис. 7. Эволюция содержания логики определения управления стратегического развития

Под адаптивностью понимают:

- процесс приспособливания к изменяющимся условиям;
- способность быстро осуществлять изменения и быстро реагировать на запросы потребителей;
- процесс целенаправленного изменения параметров, структуры и свойств объекта в ответ на происходящие изменения;
- процесс приспособливания и развития, направленный на достижение max устойчивости системы за счет образования дополнительных связей внутри и вне системы;
- способность центров власти изменять сложившееся положение вещей.

По американским данным адаптивность наиболее часто используется как критерий оценки потенциала системы управления – ее используют примерно в 60% случаях, почти вдвое чаще, чем любой другой критерий.

В литературе различают несколько классификаций адаптации:

а) по времени:

- синхронная;
- с запаздыванием;
- заблаговременная;

б) по характеру:

- стихийная;
- поведенческая (способность членов организации субъективно воспринять, поддержать и осуществить осознаваемое изменение в работе организации).

Адаптивной может считаться организация, которая умело производит изменения, а адаптивность можно определять, как высокую способность к изменениям.

Любая организация обладает механизмом адаптации, который составляет ее сущность. Другое дело как работает этот адаптивный механизм. Реакция адаптивного механизма может выражаться в перестройке организационной структуры управления, изменении процесса принятия решения и т.п.

К элементам адаптивного механизма системы относятся методы управления, функции управления, организационная структура управления, квалификация кадров, организационная культура и т. п.

Понятие адаптации тесно связано с понятием гибкости. Однако понятие адаптации шире гибкости, поскольку оно характеризует цель преобразования системы, в то время как гибкость выступает лишь как средство ее достижения. То есть, требование адаптивности проявляются не только в способности системы приспосабливаться к внешней среде, но и в ее способности своевременно отслеживать возникающие изменения и реагировать на них. Возможность своевременно реагировать на изменения условий понимается как гибкость, умение действовать на опережение относится к свойству проактивности.

2.3. Виды стратегического управления

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням организации:

1. Организация, в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельная организация).

2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы биз-

неса. Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибыли и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

3. Функциональная сфера деятельности, или подразделение, – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство маркетинг, финансы и др.).

Концепция стратегического управления Венсिला-Лагранжа

Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегии смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования, как основного элемента стратегического управления.

Процесс стратегического управления, в соответствии с их концепцией, включает четыре этапа:

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения приведено на рис. 8.

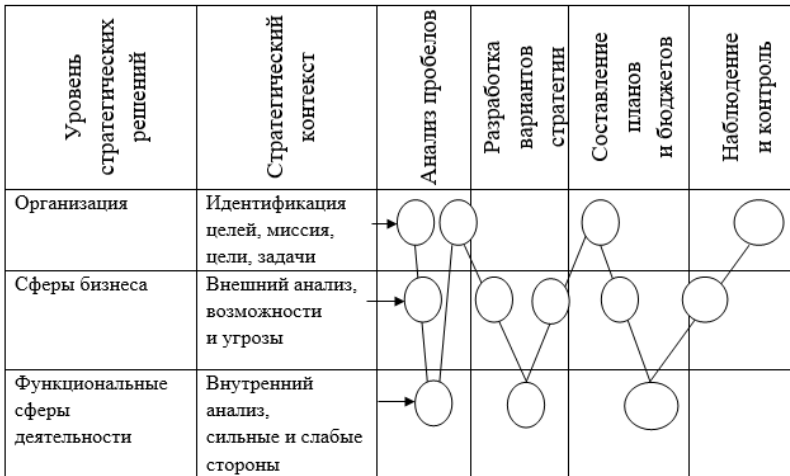


Рис. 8. Модель процесса стратегического управления

Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

1. Уяснение корпоративных целей и структуризация.
2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.
3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.
4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.

5, 6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.

7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений.

8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей.

9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.

11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

Управление на основе решения стратегических задач

Стратегическое развитие посредством выбора стратегических позиций основаны на предвосхищении новых задач при разработке стратегий. Как показал опыт зарубежных компаний, эти модели управления не пригодны для реагирования на события, которые частично предсказуемы, но проявляются и развиваются так быстро, что компания не успевает вовремя принять необходимые решения. Поэтому практика стратегического управления была дополнена принципом своевременных решений – управлением стратегическими задачами на основе их ранжирования.

Стратегическая задача – это предстоящее событие внутри компании или в ее внешней среде, реакция на которое не была заранее спрогнозирована и которое может существенным образом повлиять на результаты деятельности организации. Решение этой задачи может быть желательным или необходимым. Оно желательно, когда во внешней среде возникают новые возможности, которые могут быть использованы с выгодой. Оно необходимо, когда возникает внешняя угроза, ставящая под удар дальнейший успех. Нередко внешние угрозы, порождаемые изменениями во внешней среде, являются побудительной причиной возникновения новых возможностей, реализуемых посредством активного управления.

В настоящий период осуществляется переход к созданию принципиально новых технологий, способных обеспечить производство новых видов продукции, порождающей новые потребности, происходит перестройка управления: осуществляется сдвиг управления в сторону стратегической ориентации.

Способность к преобразованию возникающих проблем в возможности является одним из наиболее ценных свойств систем управления.

Когда неожиданные и новые, (не имеющие аналогов в прошлом) столь быстро и существенно воздействуют на показатели организации, то решение возникших проблем нельзя откладывать, возникает стратегическая задача. Управление такими задачами осуществляется в системе управления стратегическими задачами (СУСЗ).

СУСЗ представляет собой системную методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и за ее пределами и быстрого реагирования на них. Раннее выявление стратегических задач осуществляется в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно: периодически пересматриваются и корректируются стратегические задачи; в интервалах между корректировками ведется непрерывное слежение за появлением проблем, требующих немедленных решений.

Быстрое реагирование на изменение тенденций может быть достигнуто сочетанием обособления СУСЗ и организации ее взаимодействия с целевыми подсистемами системы управления компаний: обязанности руководителя СУСЗ принимает на себя группа высшего руководства компании, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями (штабная группа). Эта группа осуществляет выявление тенденций, оценку масштабов возможных воздействий, расчет времени реакции и своевременное информирование руководителей, принимающих решения. При штабной группе может быть создана группа общего руководства для оценки важности стратегических задач и ведения их перечня; решение конкретных задач поручается непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом подготовлены к работе. Программу работ по задаче разрабатывает головной орган соответствующей целевой подсистемы (целевая группа) – той подсистемы, на показатели которой оказывают воздействие изменения тенденций. Это же подразделение организует выполнение программы, координацию, мотивацию и контроль. В практике США такие обязанности возлагаются на специальные проблемные группы. Однако в создании таких групп нет необходимости, если система управления компании организована по модели целевого управления.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рис. 9.

Поясним эту схему. Существуют три источника, генерирующие возникновение стратегических задач:

- тенденции изменений во внешней среде;
- тенденции развития самой организации;
- тенденции изменения показателей деятельности организации.

Приведем в качестве примера тенденции развития организации, которые могут генерировать возникновение той или иной стратегической задачи.

Тенденции развития организации:

1. Диверсификация масштабов деятельности;
2. Повышение сложности технологии и продукции;
3. Оптимизация структур;
4. Диверсификация стилей руководства;
5. Развитие мотивационных механизмов;
6. Повышение уровня компетентности руководства;
7. Наличие собственной системы развития;
8. Устаревание технологии;
9. Рост капиталоемкости;
10. Диверсификация производства;
11. Диверсификация технологии.

Показатели измерения тенденции:

1. Рост объема продаж;
2. Рентабельность;
3. Гибкость;
4. Платежеспособность;
5. Доля рынка;
6. Восприятие нововведений;
7. Удовлетворенность работой и т.д.

Следующим шагом анализа стратегических задач является оценка влияния ожидаемых изменений на будущие результаты деятельности предприятий (объем продаж и сумму прибылей). Оценка осуществляется группой экспертов. Помимо прогноза последствий оцениваются также вероятность и время появления изменений.

По результатам анализа компания вырабатывает ориентир гибкости, установив, что она должна выиграть в результате реализации представившихся возможностей и каким объемом прибыли

можно рисковать в случае неожиданных угроз. Управление стратегическими задачами предназначено именно для того, чтобы обеспечить нужную гибкость реакции на неожиданные изменения.

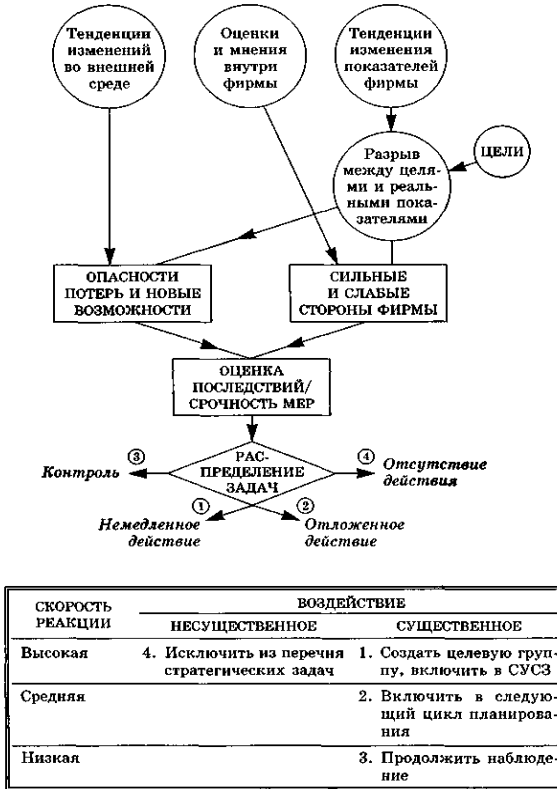


Рис. 9. Ранжирование стратегических задач

Ранжирование стратегических задач по четырем категориям можно осуществить на основе анализа. После оценки вероятностных последствий изменений во внешней среде компании и времени их появления оценивается скорость (время) ответной реакции. Эту оценку получают путем сравнения вероятностного времени воздействия события со временем, необходимым предприятию для реакции на событие (табл.).

Скорость ответной реакции считается:

- высокой – если организация должна немедленно реагировать на событие;
- средней – если ответную реакцию можно отложить до очередного цикла планирования;
- низкой – если ответную реакцию можно отложить на неопределенно долгий срок.

Таблица 3

Последствия изменений во внешней среде
и время ответной реакции

Тенденции	Последствия	время наступления последствий	время ответной реакции	скорость ответной реакции	категория стратегического анализа	угрозы, потери	возможности

Категория задачи устанавливается по 10-балльной шкале по степени воздействия события, вероятности его появления и скорости ответной реакции: например,

- если воздействие несущественное или вероятность его появления низкая, задача исключается из перечня стратегических задач;
- если воздействие существенное и скорость ответной реакции высокая, задача относится к числу стратегических и управление ее решением передается в СУСЗ;
- если воздействие существенное и скорость ответной реакции средняя, задача подлежит включению в очередной цикл планирования;
- если воздействие существенное, а скорость реакции низкая, задача относится к числу задач, подлежащих дальнейшему наблюдению.

Задачи, передаваемые в СУСЗ, дополнительно анализируются на предмет определения характера потерь и новых возможностей, и устанавливается приоритетность их решения. В результате всех этих процедур определяется перечень ключевых стратегических задач, который подлежит текущей корректировке: исключаются решенные задачи и задачи, оказавшиеся несущественными.

Системы мобилизации возможностей (ресурсов производственной системы) в расчете на ожидаемый ход событий не пригодны для реагирования на события, развивающиеся слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые решения.

Чтобы справиться с такими быстро меняющимися задачами, обусловленными поведением правительства, конкурентов, техническим прогрессом и т. п., применяют управление путем ранжирования стратегических задач.

Оно предусматривает следующее.

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.

2. Результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений постоянно оцениваются.

3. Затем происходит деление всех задач на четыре категории:

а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решения существующим подразделениям предприятия, либо в случае необходимости – различным специально создаваемым оперативным группам.

5. Принятие решений контролируется, с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций организации в базовых сферах деятельности.

Ни одна стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, программ и планов).

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Управление по слабым сигналам

Реакции на изменения внешней среды представляют собой ответные меры на конкретные события, значимость которых организация в состоянии оценить. Например, если при наблюдении за динамикой спроса на продукцию, установлено, что темпы роста спроса постепенно затухают и со временем затухание ускоряется, то с достаточной очевидностью можно сделать вывод о прекращении в обозримой перспективе роста спроса на данный вид продукции. Медленные темпы происходящих изменений позволяют организации решать возникающие проблемы постепенно. Возможные решения будут направлены либо на продление жизненного цикла спроса (инновационная реакция), либо на создание принципиально нового вида продукции и переход к новому жизненному циклу спроса (преобразующая реакция).

Однако не исключено, что, принимая решение на основе очевидной информации о затухании спроса, организация уже несет потери из-за того, что своевременно не прекратило наращивание производственных мощностей и теперь столкнулось с проблемой их неполного использования. Это приведет к увеличению постоянных издержек на единицу выпускаемой продукции и, следовательно, к

снижению рентабельности. Чтобы избежать таких последствий, предприятие должно реагировать на появление слабых сигналов из внешней среды (в данном случае слабых признаков затухания спроса). При поступлении таких сигналов следует, прежде всего, установить наблюдение за внешней средой, чтобы знать, как будет развиваться событие. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами.

Сила и скорость ответной реакции зависят от своевременности обнаружения первых изменений, (изменения были замечены сразу же или с опозданием) и от темпов изменений (изменения происходят быстро или медленно). Для выработки адекватной реакции предприятию необходимо оценить относительную силу сигнала. Очевидно, что чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Поступать столь решительно по слабому сигналу рискованно: наметившаяся тенденция изменений в дальнейшем может не подтвердиться. Поэтому ответная реакция на слабый сигнал должна быть растянута во времени и усиливаться по мере усиления сигнала.

Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны, (например, опасность затухания спроса появилась в результате создания взаимозаменяемой продукции, которой потребитель отдает предпочтение), необходимо принимать меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости компании, (например, разработать предварительные меры по уходу на другой рынок или проработать возможность создания нового ассортимента продукции). Дальнейшее усиление сигнала позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочной перспективе будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных планов, технико-экономическому обоснованию проектов

или программ, проведению предварительных мер, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, пути ее решения установлены и стало возможным предсказать результаты намеченных контрмер, разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

Одна и та же информация о событии во внешней среде может по-разному отразиться на различных стратегических зонах хозяйствования (СЗХ) компании. Для одних СЗХ эта информация будет свидетельствовать о конкретных опасностях в ближайшей перспективе и раскроет их источник; для других СЗХ она создаст ощущение опасности или возможности в отдаленной перспективе; для третьих – покажет существенные возможности в скором будущем.

Сила ответной реакции должна соответствовать силе сигнала:

- слабый сигнал – слабая реакция;
- средняя сила сигнала – средняя сила реакции;
- сильный сигнал – сильная реакция.

Нарушение соответствия силы реакции силе сигнала создает риск потерь от запаздывания или опережения реакции. Чтобы обеспечить соответствие реакции силе сигнала, компания должна осуществлять стратегию альтернативной реакции:

- при слабом сигнале – стратегию осведомленности;
- при средней силе сигнала – стратегию гибкости;
- при сильном сигнале – стратегию непосредственной реакции.

Каждая из этих стратегий имеет две области распространения:

- 1) внешняя экономическая среда;
- 2) внутренние потенциальные возможности.

Для расширения осведомленности о состоянии внешней среды организация должна осуществлять постоянный контроль за ее состоянием, прогнозировать развитие технологий и социально-политические события, анализировать вероятные угрозы и возможности. Необходимо также принять меры по укреплению ее сильных сторон, а также анализ финансового состояния.

Конечным результатом стратегии гибкости является повышение готовности к принятию ответных мер. Во внешней среде данная стратегия предполагает расширение разнообразия экономической деятельности, которое позволяло бы компании участвовать в боль-

шинстве перспективных предпринимательских начинаний и сводило бы к минимуму возможные негативные последствия кризисов. В частности, необходимо заблаговременно спланировать и реализовать меры по сбалансированию технологического, делового и политического рисков.

Внутрифирменная гибкость должна обеспечивать быструю и эффективную конверсию (непрерывная цепь разнообразных реакций на изменение внешней среды) деятельности компании. Она достигается:

- гибкостью руководства и, в первую очередь, его творческой активностью и способностью ликвидировать новые проблемы;
- гибкостью системы управления и структуры компании, их способностью адекватно реагировать на всевозможные изменения;
- гибкостью производств, способностью рабочих кадров к пере-квалификации и ликвидностью материальных ресурсов.

Стратегия непосредственной реакции предусматривает ответные действия компании во внешней среде и готовность к действию внутри организации. Наиболее эффективная стратегия внешних действий обеспечивается принятием прямых контрмер по устранению опасностей и использованию благоприятных возможностей (увеличению потенциала компании в целях последующего роста прибыли).

Для достижения соответствия силы реакции силе сигнала необходимо при поступлении слабого сигнала приступить к действиям, наращивая их по мере усиления сигнала в следующей последовательности: осведомленность – гибкость – ответные меры. Чем выше будет осведомленность компании о состоянии внешней и внутренней среды, тем целенаправленнее будут меры по повышению внешней и внутренней гибкости и тем меньше времени и ресурсов потребуется для осуществления непосредственных ответных мер.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении угроз и проблем показан на рис. 10.

Уровень сигналов	Определение силы сигнала	Постоянное наблюдение	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление	
	1. Опасность или новая возможность осознается						
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны						
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания						
	4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы						

Рис. 10. Действия организации при слабых сигналах о возникновении проблем

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товарозаменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т. д.).

Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, и пути ее

ликвидации установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

По горизонтали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Самые слабые состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. На другом краю представлены самые сильные, прямые контрмеры в ответ на опасности или новые возможности, например, решения о выводе на рынок новой продукции, переходе к новой стратегии маркетинга, разворачивании или свертывании производства.

Управление в условиях стратегических неожиданностей

Условия стратегических неожиданностей характеризуются следующей ситуацией:

- а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет.

Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности для нее может приблизиться к критическому значению, оно должно заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях (СН).

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сущности происходящих событий, правильной оценки ситуации, способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность.

Рассмотренные виды стратегического управления не заменяют друг друга. Каждый из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

2.4. Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к развитию организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт,

рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

Стратегия усиления позиции на рынке (УПР), при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами. Стратегия требует от организации концентрации на том, чтобы делать в большем масштабе и лучше то, что обеспечивает ее успех, и целесообразна, когда:

- имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;
- количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено;
- доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли, в целом, растут;
- существует тесная связь между объемом продаж и затратами на маркетинг в стоимостном выражении;
- возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

Т. Питерс и Р. Уотерман назвали этот тип стратегии «лучше делать свое дело». Концентрация базируется на ряде ясных принципов, которые могут быть представлены следующим образом:

- развитие, как рост;
- постоянный поиск более эффективных путей производства;

- стремление получить большую долю существующего рынка на использовании одного продукта;

- широкое использование рекламы для привлечения новых потребителей, а также для повышения уровня потребления существующих;

- захват доли потребителей и рынка у конкурентов.

Преимущества стратегии концентрации:

- базируется на известных способностях и возможностях организации;

- может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ;

- высокая чувствительность к потребностям рынка и возможность завоевать репутацию в этой области;

- невысокий риск;

- легко управляемый постепенный рост.

Недостатки:

- это в большей степени поступательная, чем революционная стратегия;

- существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост;

- подчиненность изменениям в предпочтениях потребителей и поворотам к спаду в экономике;

- усложняет задачу организации в вопросе отслеживания действий конкурентов;

- накладывает ответственность за поддержания инновационного уровня в области собственных продуктов;

- требует значительных финансовых расходов на рекламу и продвижение товара.

Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; В этом случае организация представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия приемлема, если:

- доступны новые каналы распределения – надежные, недорогие и качественные;

- организация успешна в том, что она делает;

- существуют новые географические и/или ненасыщенные рынки;

- у организации есть необходимый финансовый и человеческий капитал для того, чтобы расширить производство;
- организация имеет избыточные производственные мощности;
- базовая сфера деятельности организации быстро становится глобальной по масштабу.

Эта стратегия включает движение организации в новые области рынка с использованием существующих продуктов или услуг. Она может принимать несколько форм. Организация может модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков

Рассмотрим преимущества и недостатки стратегии развития рынка.

Преимущества:

- строится на существующих силах, навыках и возможностях;
- относительно низкий коммерческий риск;
- может дать значительный доход при относительно малых расходах;
- может обеспечить достаточный доход для разработки нового продукта.

Недостатки:

- область применения стратегии ограничена: она обычно подходит тогда, когда продукт находится на ранней стадии его жизненного цикла;
- требует значительного и постоянного рыночного исследования;
- вероятно, будет трудно выявить необходимые сегменты рынка;
- организация может не иметь возможности удовлетворить потребности выявленного сегмента рынка вследствие недостатка мощностей или по другим причинам.

Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи развития организации за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке. Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развить свое присутствие на рынке, используется тогда, когда:

- организация начинает новую деятельность;
- организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить лояльных покупателей и в будущем;

- есть смысл предложить улучшенные товары, исходя из положительного опыта продаж существующих товаров и услуг;
- организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием.

Стратегия обновления связана со значительными изменениями в товарах или услугах. Включает замену существующих товаров усовершенствованными, обновление является компонентом разработки нового продукта. Оно подразумевает значительные изменения в продукте или услуге. Обновление может значительно повысить престиж компании и позволить ей создать конкурентное преимущество. Однако это дорогостоящая стратегия. Постоянное обновление требует, чтобы другие продукты и стратегии были успешны, и чтобы было обеспечено соответствующее финансирование. Этот вариант стратегии наиболее приемлем для существующих рынков, и он может включать новые виды продуктов, полученные в результате технических разработок или улучшений. Можно выделить следующий ряд причин предпочтения этого стратегического варианта:

- позволяет улучшить конкурентное положение организации за счет привлечения новых покупателей;
- продлевает жизненный цикл продукта;
- позволяет извлечь выгоду из профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки;
- помогает организации отвечать новым потребностям на рынке или справляться с проблемами возможных заменителей;
- необходим для выживания организации;
- используется для усиления дифференциации продукции;
- разработка нового продукта играет важную роль в определении прибыльности на более поздних стадиях его жизненного цикла;
- дает побочные положительные эффекты, с точки зрения производственного процесса (например, усовершенствованный контроль качества, более быстрые поставки, снижение себестоимости продукции);
- необходим для продукции с коротким жизненным циклом, если нужно добиться постоянного роста.

Недостатки:

- стратегия с относительно высоким риском;
- существует высокая вероятность неудач нового продукта;
- требуются значительные вложения в исследования, разработки и рекламу.

Вторую группу эталонных стратегий развития составляют такие стратегии, которые предполагают расширение организации путем приобретения новых структур. Эти стратегии называются стратегиями **интегрированного роста**. Обычно организация может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильной отрасли, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Организация может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться в обратном направлении относительно цепочки создания ценности (т.е. в направлении контроля над поставками сырья) или в прямом направлении (в направлении контроля за сетью распределения).

Прямая интеграция осуществляется, когда

- существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или не надежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);
- сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем организациям, которые ею располагают;
- у организации есть финансовый и человеческий капитал, необходимый, чтобы освоить новую деятельность;
- преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;

Обратная интеграция производится в случаях, если:

- имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или не надежны или не отвечают потребностям в деталях, комплектующих или сырье;

- организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства;

- организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;

- особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост организации за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте организации за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между ней и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда организация не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Преимущества:

- Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей.

- Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса.

- Она может предоставить организации больший простор для участия в стратегии дифференциации. Это происходит потому, что она контролирует большую часть цепочки создания ценности, что может дать больше возможностей для дифференциации.

- Этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти поставщиков и покупателей.
- Вертикальная интеграция может позволить компании повысить общую прибыль на вложения.
- Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии, что может быть основополагающим для создания ценности и конкурентного преимущества.

Недостатки:

- В вертикальной интеграции заложена тенденция к росту пропорции постоянных затрат. Это происходит в связи с тем, что организация должна покрывать постоянные затраты, связанные с обратной или прямой интеграцией. Последствием такой возросшей операционной зависимости является то, что риск организации будет выше.

- Вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды. Это возникает потому, что конкурентное преимущество связано с конкурентоспособностью поставщиков или покупателей, включаемых в процесс интеграции.

- Существует необходимость поддерживать в равновесии начальные и конечные этапы основной деятельности организации. Это не будет серьезной проблемой, если существует готовый рынок для сырья и продукции.

- Стратегия интеграции должна принести отдачу, как минимум, равную альтернативной цене капитала. В противном случае вариант будет нежизнеспособным.

- Новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков. Это может быть значительным расходом и повысит степень риска, присущего стратегии.

Третьей группой эталонных стратегий развития являются стратегии **диверсифицированного роста**. Эти стратегии реализуются в том случае, если организация дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Компания может диверсифицироваться, либо создавая товары или услуги, сходные с имеющимися в смысле технологии или рынков, либо за счет создания продуктов, которые совершенно отличны от

существующих. Могут существовать разные причины, почему компания стремится диверсифицироваться.

Отметим определенные преимущества и недостатки развития через диверсификацию:

Преимущества:

- может быть необходима для того, чтобы организация могла выжить в течение продолжительного времени;
- предоставляет организации более широкий набор продуктов и услуг;

Недостатки:

- требует знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- это природная стратегия – для получения прибылей необходимо время.

К стратегиям данного типа относятся следующие:

Стратегия централизованной диверсификации (концентрическая диверсификация), базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается центральным, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы; включает внедрение товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности. Ее целесообразно использовать, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает спад деловой активности;
- добавление новых товаров, но связанных с имеющимися, значительно стимулирует их продажи;
- новые продукты, но связанные с имеющимися, могут быть, предложены по более высоким ценам;

- новые товары, но связанные с имеющимися, имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;

- производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;

- в организации имеется сильная команда управленцев.

Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии организация должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся ее возможности, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющихся человеческих ресурсов, и в особенности управленцев, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых финансовых ресурсов и т.п. Стратегия включает вход организация в новые отрасли. Она считается стратегией высокого риска при следующих условиях:

- в отрасли, в которой в основном, действует организация, наблюдается сокращение уровня деловой активности;

- организация имеет ресурсы и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли;

- существующие рынки организации для реализации выпускаемых продуктов насыщены;

- законодательство, ограничивающее конкуренцию, может быть использовано против организации, которая исторически концентрировалась в одной отрасли.

Четвертым типом эталонных стратегий развития являются стратегии **сокращения**. Данные стратегии реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются кардинальные изменения в экономическом пространстве. В этих случаях организация прибегает к использованию стратегий целенаправленного сокращения. Однако следует помнить, что без реализации данных стратегий, развитие организации зачастую становится невозможным. В определенных обстоятельствах – это единственно возможные стратегии обновления и возобновления развития.

Выделяются четыре типа стратегий сокращения:

- стратегия ликвидации, представляющая собой «последнее средство», к которому прибегают, когда функционирование организации невозможно;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного развития в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия «отсечения лишнего», заключающаяся в том, что организация закрывает или продает одно из своих подразделений. В качестве таких подразделений могут выступать непрофильные или нерентабельные. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям организации видов деятельности;

- стратегия сокращения затрат, нацелена на поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению расходов. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

В рамках своего развития организация может одновременно реализовывать несколько стратегий, т.е. осуществлять комбинированную стратегию.

По мнению А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, «выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, решено выбрать одно направление, которым организация будет развиваться. Без стратегии нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых успехов»³⁶. Именно эти исследователи доказали, что любая стратегия состоит из комплекса целенаправленных действий и реакции «на непредвиденное развитие событий».

Следует подчеркнуть, «развитие» тесно связано с типом стратегических альтернатив, применяемых в определенных условиях (рис. 11).

Скорость изменения	высокая	<i>Стратегии обновления</i>	<i>Инновационные стратегии</i>
	низкая	<i>Стратегии роста</i>	<i>Стратегии постепенного совершенствования</i>
		Сложность внешней среды	

Рис. 11. Матрица стратегических альтернатив развития

В условиях малоподвижной несложной среды, когда развитие рассматривается, как наращивание масштабов организации, используют стратегии роста, результатом которых выступает увеличение доли на рынке или увеличение значимости организации в отрасли.

Организация осуществляет развитие, как перестройку через незначительные изменения облика или целей, реализуя стратегию постепенного совершенствования. Данная стратегия предполагает ведение конкуренции менее агрессивными методами, за счет небольших изменений в традиционном направлении деятельности.

Развитие через трансформацию организации осуществляют за счет использования стратегии обновления. В условиях данной стратегии облик и цели организации модифицируются, но радикально не меняются. Основой для проводимых изменений остается

³⁶ Томпсон А. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2006.

традиционный вид деятельности. Организации ищут новые возможности для улучшения качества традиционной продукции, идет поиск новых потребителей, осуществляется поиск новых форм взаимодействия, конкурентная борьба ведется более агрессивными методами. Стратегия обновления открывает новые дополнительные возможности осуществления деятельности, связанные с традиционными продуктами, потребителями или компетенциями.

Однако в современных условиях, большинство исследователей подчеркивают реактивный характер действий организаций: теперь уже недостаточно подстраиваться под изменения внешнего мира, выигрывает тот, кто пытается изменить свое окружение. По мнению, В.С. Ефремова³⁷, успех сопутствует тем организациям, которые нацелены на активное использование внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не просто приспособления к нему. Именно инновационная стратегия нацелена на «создание будущего». Цель стратегии данного типа – создание новых возможностей для организации, которые могут быть реализованы лишь тогда, когда они будут создавать более высокий уровень ценности.

Создание и реализация возможностей требует постоянной ориентации на будущее. Организация должна быть готова понять, как и почему это будущее может возникнуть, а для этого ей необходимо постоянно развиваться путем наращивания своей компетентности. Именно инновации характеризуют способность компании к развитию и изменениям. Э. Йохимштайлер подчеркивал, чтобы организация создавала успешные инновации, могла развиваться и получать конкурентные преимущества, она должна знать, как можно выйти за пределы своего «периметра товаров, рынков и компетенций, бросить вызов общепринятым устоям, обычаям и золотым правилам ведения бизнеса»³⁸. Компания должна начать разрабатывать стратегии, «предлагая инновации, которые идеально вписываются в технологические процессы компании-клиента, и которые в этом случае будут охотно приняты и усвоены... только тогда можно делать открытия и последовательно выводить на рынок инновационные продукты, обеспечивать развитие и обновлять свой бизнес»³⁹.

³⁷ Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1.

³⁸ Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. – Минск: Гревцов Паблшер. 2009. – С. 23.

³⁹ Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. – Минск: Гревцов Паблшер. 2009. – С. 23–24.

Лидерство организации, как было доказано Й. Шумпетером ⁴⁰, основано на инновациях, разработка которых должна происходить непрерывно.

Для создания стратегии инновационного прорыва, как необходимого условия развития, организации необходимо построить новую инновационную систему взаимодействия, которая сможет интегрировать все имеющиеся у нее ресурсы в создание ценности. Для объединения компетентных усилий необходимо достичь эффекта взаимодополнения усилий участников, обеспечивающих их эффективные взаимодействия. Для этого организация должна последовательно двигаться по лестнице ценностей (рис. 12): от создания функциональной ценности, реализуемой через выпуск товаров, в которых нуждаются потребители, до интеграции в структуру потребителя, позволяющей стать «частью» организации-потребителя и работать с ней «на одной волне».

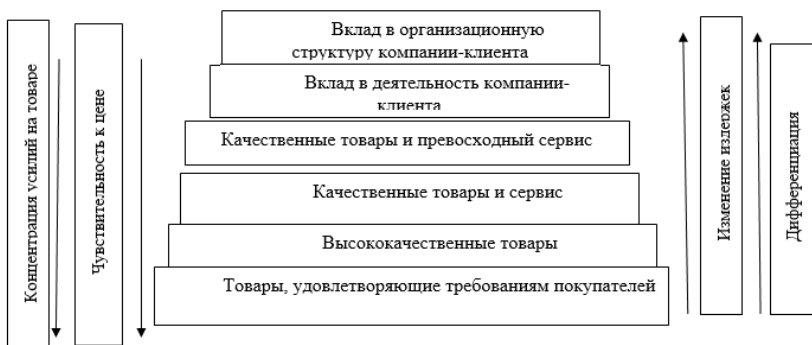


Рис. 12. Лестница ценностей по П. Дойлю ⁴¹

Каждая организация должна обладать компетенциями, необходимыми для создания инновационной продукции, взаимодействуя со своим окружением. Поэтому основой управления развитием организаций выступает интеграция компетенций и выстраивание эффективной сети взаимодействия для реализации череды изменений.

⁴⁰ Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.

⁴¹ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.

2.5. Понятие и классификация изменений

Развитие организации тесно связано с осуществлением организационных изменений, направленных на приращение потенциала организации и адаптации к изменениям внешнего окружения. Стратегия только задает направление движение организации, но, чтобы обеспечить развитие через реализацию стратегии, необходимо осознать какие конкретные действия следует выполнить для достижения поставленных целей.

Организационное изменение – это осознанная деятельность по переходу организации из текущего состояния в будущее, предварительно описанное состояние и обеспечивающее ее развитие. Цель изменений – адаптация организаций к новым условиям бизнес-окружения. Классификация организационных изменений представлена на рис. 13.

В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить следующие виды изменений: перестройка, радикальные, умеренные и обычные изменения.

- **Перестройка организации** предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

- **Радикальное преобразование** организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

• **Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается



Рис. 13. Классификация организационных изменений

привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

• **Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

• **Неизменяемое функционирование** организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При

таким выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Сложность проводимых изменений влияет на те усилия, которые потребуются для их реализации и вероятность успеха их осуществления. Понимание этого важно для оценки возможностей организации, это поможет в будущем не расплывать усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач.

С этой целью Е. Lawson и С. Price предложили следующие типы организационных изменений:

Простой уровень – для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств.

Средний уровень – когда требуется скорректировать модель работы сотрудников, с целью поиска путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

Глубокий уровень – касается культурных преобразований, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно только сделать с помощью изменения их взглядов.

М. Ханнан и Дж. Фриман представили среду организации в виде иерархии, с точки зрения мобилизации ресурсов.

График на рисунке 14 показывает вероятность изменения отдельных элементов при управлении изменениями в компании.

Последовательность элементов по шкале Y свидетельствует о силе влияния параметра на уровень изменчивости организации:

заявленные цели (goals) – с их помощью организация получает признание и другие ресурсы;

формы власти (forms of authority) внутри организации и основа взаимодействия во внутренней среде;

ключевая технология (core technology) — технология производства товаров и услуг, выраженная в капитальных вложениях, инфраструктуре и квалификации персонала;

маркетинговая стратегия, в широком смысле, — типы клиентов, на которых организация ориентирует свою продукцию, и способы привлечения ресурсов из внешней среды.

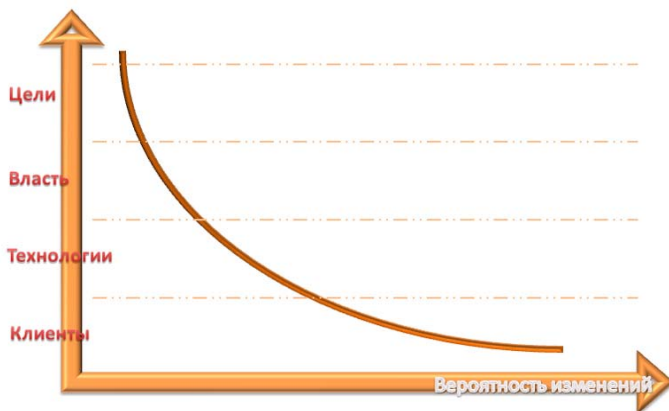


Рис. 14. Модель М. Ханнана и Дж. Фримана ⁴²

Цели являются наиболее инертными при управлении изменениями в организации, т.е. их преобразование будет подвержено наибольшему сопротивлению. Таким образом, вероятность изменений должна снижаться при подъеме по иерархической лестнице, а риски увеличиваться.

«Компании – лидеры рынка всегда верны своим ключевым целям и ценностям, последние остаются длительное время неизменными, в то время как стратегия организаций и формы ведения бизнеса постоянно корректируются в соответствии с изменениями внешней среды» ⁴³.

Данная модель позволяет заранее определить уровень риска при будущих изменениях в процессе развития.

⁴² <http://ibcm.biz/wp-content/uploads/2015/09/8.jpg>

⁴³ Коллинз Дж., Поррас Дж. Формирование видения компании // Управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 35.

РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Стратегии развития – стратегии перемен

Традиционная модель развития через реализацию изменений включает три этапа: определение и подготовку изменений, реализацию изменений и мониторинг результатов. Каждый этап, в свою очередь, разделен на определенное количество процедур, обеспечивающих достижение целей данного этапа.

Первым этапом модели управления изменениями является подготовка «стартовой площадки» для планируемых изменений. Подготовительный этап начинается с диагностики внутренней среды предприятия, с тем, чтобы сформировать проблемное поле организации. Анализ бизнес-окружения позволяет определить степень адекватности реакций организации на изменение бизнес-ландшафта.

Для реализации стратегической траектории следует разработать стратегии перемен, позволяющие определить основные направления организационного развития.

Некоторые стратегии развития требуют лишь незначительных перемен в работе организации, другие – коренного изменения всего процесса деятельности. Например, реализация новой ценовой стратегии вызовет весьма незначительные перемены в повседневной работе организации. А новые подходы в разработке, производстве и маркетинге товаров потребуют от организации радикально изменить каждый этап деятельности.

Стратегическая переменная – это процесс, который может характеризоваться многообразием аспектов изменений в диапазоне от полного отсутствия каких-либо преобразований в существующей стратегии до полного изменения цели деятельности организации.

Для анализа удобно разделить стратегическую переменную на пять отдельных этапов. Величина, определяющая уровень стратегической переменной, дает более глубокое представление о том, какие проблемы могут возникнуть на пути реализации конкретной траектории.

Пять уровней стратегической переменной и связанные с ней последствия приводятся в таблице 4.

Стратегия продолжения – это образ действий, который связан со стратегией, реализуемой в течение прошедшего периода. В силу того, что на данном этапе не возникает новых задач и нет необходимости в новых навыках, успешная реализация этой стратегии зависит, главным образом, от контроля за выполнением намеченных мероприятий. Продолжение выбранного пути развития является наиболее простой задачей, при условии постоянного мониторинга состояния бизнес-окружения.

Обычная стратегическая переменная связана с изменениями подходов привлечения покупателей. Организация меняют рекламные подходы, улучшают упаковку, используют иную ценовую политику, меняют своих дистрибьюторов или методы сбыта в русле своей деятельности. Важным типом обычной стратегической переменной является позиционирование продукта в сознании потребителя.

Таблица 4

Уровни стратегической переменной

Вид стратегии	Уровень			
	Отрасль	Организация	Продукция	Положение на рынке
Стратегия продолжения	та же	та же	та же	то же
Обычная стратегическая переменная	та же	та же	та же	новое
Ограниченная стратегическая переменная	та же	та же	новая	новое
Радикальная стратегическая переменная	та же	новая	новая	новое
Переориентация организации	новая	новая	новая	новое

Ограниченная стратегическая перемена заключается во вводе новой продукции на новые рынки в рамках прежнего типа товара. Такая стратегическая перемена связана с многочисленными изменениями, так как продукция может быть новой в различных аспектах.

Радикальная стратегическая перемена связана с коренной реорганизацией внутри предприятия. Такая перемена, как правило, происходит при слиянии двух предприятий, либо, когда одна фирма приобретает другую, при этом предприятия принадлежат той же отрасли. Такие сделки сложны, поскольку ставится цель полностью интегрировать оба предприятия. Организация, приобретающая другую, не только получает новую продукцию и рынки, но также сталкивается с юридическими проблемами, со сложностями формирования новых организационных структур и, довольно часто, с проблемой конфликта организационных ценностей.

Как правило, реализация усложняется по мере того, как процесс продвигается от продолжения выбранного пути к *переориентации организации*, так как в этом случае происходит изменение организационной архитектуры, увеличение численности персонала и задач, связанных с этим процессом. Ко всему прочему, те проблемы, которые связаны с переориентацией организации, часто бывают уникальными.

3.2. Аналитические модели планирования изменений

Управление развитием реализовать возможно только на основе использования моделей управления изменениями. Модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя концепцию и подход к достижению целей развития путем осуществления изменений. В каждом конкретном случае организация может выбрать одну из моделей управления изменениями или интегрировать/комбинировать элементы нескольких моделей.

При выборе модели управления необходимо определить, какой аспект исследования выступает приоритетным:

- объект изменения;
- процесс осуществления изменений.

Организации различаются друг от друга по очень многим параметрам, и это предопределяет индивидуальный подход к развитию.

Модель контекста и процесса Э. Петтигрю

Необходимость и направленность изменений невозможно осознать или управлять ими в отрыве от их контекста. «Не понимая роли контекста, можно бесконечно биться головой об одну и ту же стену»⁴⁴. Э. Петтигрю рассматривал организационные преобразования как исторический процесс, предполагающий взаимодействие организации, как с внутренней, так и с внешней средой. Внутренняя среда включает в себя структурные, культурные и политические механизмы организации, формирующие мир осуществляющих изменения индивидов, способствующие или препятствующие перестройке. Э. Петтигрю показал, что наличие или отсутствие адекватных реакций на проблемы влияло на проведение стратегических изменений в организации. Превалирующая структура полномочий затрудняет проведение изменений в организации. Первый и чрезвычайно важный этап процесса изменений – создание адекватной структуры, позволяющей обсуждать реформы и управлять процессом их осуществления.

Э. Петтигрю особо подчеркивал масштаб взаимодействия внешней среды и организации. Внешняя среда оказывает влияние на положение организации, однако организация может либо реагировать на поступающие сигналы, либо игнорировать их.

Выделяются общие рекомендации, следование которым обеспечит эффективность процесса развития.

- 1) мониторинг стратегической ситуации;
- 2) обоснование проведения конкретных изменений в организации, необходимых для ее развития.

Управление организационным развитием может быть реализовано на основе разных концептуальных подходов:

- «жесткий» подход – исходит из доминирования финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение; основной акцент делается на осуществление перемен сверху вниз.

- «мягкий» подход рассматривает организацию на культуре, целях и мотивах сотрудников организации, осуществляется снизу-вверх, в настоящее время является наиболее распространенным.

⁴⁴ Кожевина О.В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями. – М: Инфра-М, 2022,

Для управления развитием можно базироваться на определенной концепции (табл. 5), каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Теория Е базируется на достижении финансовых целей, считая приоритетным интересы акционеров компании. Теория О ориентируется на неформальные элементы организации: культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

«Жесткий» подход, который представлен в Теории Е, основан на жестких методах, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть реализует механистический подход. В соответствии с «жестким» подходом организациям рекомендуется использовать либо *реструктуризацию*, либо *реинжиниринг* (развитие через использование новых технических решений).

Реструктуризация – это изменение как организационной и производственной структуры организации.

Реорганизация – изменение организационной структуры и управления.

Реформирование – изменение производственной или хозяйственной структуры организации.

Каждый из сценариев организации имеет цели, собственные преимущества и ограничения. Необходимо сказать, что выбор структуры управления для компании на практике связан не только с задачами повышения эффективности бизнеса, но и с задачами распределения власти, влияния и структуры отношений. Поэтому выбор подхода и сценария реструктуризации системы управления компанией обычно зависит от большого количества субъективных факторов.

Таблица 5

Сравнительная характеристика Теории Е и Теории О

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)

Окончание таблицы 5

Характеристики	Теория Е	Теория О
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

«Мягкий» подход, изложенный в Теории О – ориентирован на обучение и развитие сотрудников, изменения культуры и осуществление перемен снизу вверх. Цель изменений в соответствии с данным подходом – развитие организации через повышение вовлеченности сотрудников путем их развития. Через создание эмоциональной привязанности к организации, происходит повышение отдачи сотрудников, влияющей на финансовые показатели. Основной ценностью при «мягком» подходе является гармония, достигаемая через доверие, сотрудничество и партнерство.

На практике для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование жестких и мягких методов. Таким образом, концепции организационного развития Теория Е и Теория О, определяют соответствующую стратегию перемен и предоставляют руководителям право выбора на использование того или иного метода.

В рамках «мягкого» подхода применяется подход, основанный на конгруэнтности (согласованности) организационного поведения Надлера и Ташмена. Согласно этой модели, элементы любой организации находятся в различных состояниях сбалансированности и последовательности. Чем выше степень согласованности между различными элементами, тем эффективнее организация.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной траектории развития. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают си-

туации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

В качестве основной модели определения необходимости и типа изменений, необходимых для обеспечения развития организации предлагается использовать модель организационной согласованности (рис. 15).



Рис. 15. Модель организационной согласованности

Организационная согласованность один из ключевых элементов организационного развития и построения эффективной компании. Основными элементами данной модели являются непосредственно стратегия (цели и задачи), кадровые ресурсы, задействованные в ее реализации, культура компании, которая должна способствовать достижению поставленных целей и формальные элементы (организационная структура, процессы и пр.).

В случае наличия несоответствий, разрывов между элементами реализация поставленных задач сильно осложняется.

Основным фактором использования данной модели можно считать ее комплексность и системность, как показывает практика, выстраивание отдельных элементов системы не всегда приводит к необходимому результату. Соответственно для достижения поставленных целей необходимо уделять внимание интегрированному развитию всем элементам системы. В организации должны быть

сформулированы и утверждены конкретные цели, исходя из которых, должна быть проведена работа по остальным направлениям системы, для обеспечения их согласованности.

Перед началом осуществления изменений следует провести диагностику готовности организации к осуществлению действий.

Для этого рекомендуем использовать модель «золотого кольца» (рис. 16).

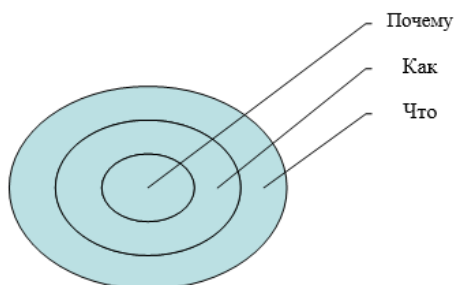


Рис. 16. Модель «Золотого кольца»

В соответствии с данной моделью следует ответить на три вопроса:

Почему? – выявление предпосылок направления движения организации. Как? – определить тип изменений, которые следует осуществить, т.е. как реализовать развитие организации. Что – результат, на который ориентировано развитие организации.

Аналитические модели характеризует особенности диагностики организации с учетом системы организационного порядка и организационной архитектуры.

К моделям данного типа относятся **организационные метафоры** (рис. 17), позволяющие в конкретной ситуации определить наиболее типичные аспекты исследуемой организации, используя аналогию с указанными понятиями: формализация и иерархичность, характерные для «машин», культура и ценности, свойственные «общине», власть, выступающая отличительной чертой для «политической системы» и т. д.

Организационные метафоры



Рис. 17. Типы организационных метафор

К аналитическим моделям также относится **модель 7S**, позволяющая рассматривать организацию, как целостную систему, в которой изменение одного элемента влечет за собой изменения других.

Именно это положение, позволяет раскрыть системность проведения изменений при развитии, хотя и не содержит конкретных рекомендаций по изменению. Название модели происходит от 7 факторов, имеющих важное значение для развития организации (рис. 18).

Модель графически иллюстрирует, что преобразования в организации могут быть успешными, если они охватывают все семь факторов в их взаимосвязи, т.е. проводятся на основе системного подхода. Основные положения, вытекающие из данной модели, состоят в следующем:

1. При проведении организационных преобразований важны все факторы в равной степени. Модель не определяет иерархию элементов. Какие из перечисленных факторов будут играть ведущую роль при осуществлении реальных изменений, зависит от специфических условий каждой организации.

2. При планировании и проведении изменений необходимо постоянно помнить о взаимосвязи и взаимозависимости всех семи элементов.

3. Проведение только структурных изменений приводит к неудаче, т.к. не учитываются элементы неформальной среды, значение которых в последнее время постоянно возрастает.

4.



Рис. 18. Модель 7 S

Модель позволяет проанализировать 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри организации, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Эта модель призвана помочь организациям обеспечить согласованность следующих основных элементов:

Все элементы связаны между собой и разделены на 2 большие области:

- «жесткие» элементы: Стратегия, Структура компании, Система управления;
- «мягкие» элементы: Система ценностей, Сумма навыков, Состав работников, Стиль взаимоотношений внутри компании.

Рассмотрим характеристику каждого элемента модели.

Стратегия – направление развития организации, направленное на повышение конкурентоспособности и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Критерии грамотно определенной стратегии просты: она должна быть четко ориентирована на достижение долгосрочных целей, быть направленной на получение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Структура компании. Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела.

Система управления описывает повседневные процедуры работы организации, как происходит функционирование организации, какими способами и методами развивается организация.

Сумма навыков – сумма способностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент, и необходимый для реализации миссии организации.

Состав работников. Данный элемент модели характеризует возрастную и образовательную структуру человеческих ресурсов в организации.

Стиль взаимоотношений характеризует стиль управления, принятый в организации.

Система ценностей описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

Процесс использования модели включает следующие этапы: описание элементов, анализ противоречий, составление идеальной модели, определение ключевых изменений, внедрение изменений, повторный анализ модели.

Сбор информации. На этом этапе необходимо описать каждый элемент модели, используя следующий перечень вопросов.

Система ценностей

- каковы основные ценности организации? (Желательно построить ценностную систему организации: 1 уровень: ценности – цели; 2 уровень: ценности – средства; 3 уровень: ценностные ориентации.)
- тип организационной культуры организации;
- насколько сильно выражена каждая из заложенных ценностей?

Стратегия

- В чем состоит стратегия и ключевые бизнес – цели организации?
- Как организация собирается достигать поставленных бизнес-целей?
- Какие действия предпринимаются для противодействия конкурентам?

- Как происходит работа с изменением покупательских предпочтений потребителей?
- Как стратегия соотносится с ключевыми тенденциями изменения окружающей среды?

Структура

- На какие подразделения делится организация и какова ее иерархия?
- Каким образом каждый отдел взаимодействует с другими отделами и координирует свои действия?
- Каким образом организована работа внутри проектных групп и как происходит формирование таких групп?
- Как принимаются решения: централизовано или децентрализовано?
- Такой тип принятия решений помогает или мешает сложившемуся процессу работы отделов?
- Каковы основные приоритеты каждого отдела?

Система управления

- Какими процессами, системами контроля и управления поддерживается работа организации? (Необходимо исследовать финансовую, кадровую, информационную и коммуникационную системы.)
- Как происходит контроль, мониторинг и оценка качества работы организации?
- Чем характеризуется стиль взаимоотношений внутри организации?
- Какой стиль управления используется в организации? Насколько он эффективен?
- Группы, работающие в компании, имеют реальный или номинальный характер?

Состав работников

- Какие должности и специальности представлены в организации?
- Какие вакансии присутствуют в организации?
- Уровень компетенций персонала?

Сумма навыков

- Какие навыки сотрудников являются уникальными и значимыми?
- Существует ли в организации взаимозаменяемость?

- Есть ли отсутствующие навыки, которые необходимо развить для эффективной работы организации?
- Как в организации построен контроль, мониторинг и оценка необходимых навыков и компетенций?

Анализ противоречий. Вторым шагом является системный анализ описанных элементов во взаимосвязи и выявление противоречий между отдельными элементами. Проведение анализа следует начинать с исследования основных ценностей: насколько они соотносятся со стратегией, структурой и системой управления. Затем определить уровень корреляции между «жесткими» элементами: насколько они соотносятся между собой и не противоречат друг другу. Затем необходимо продиагностировать, насколько каждый из «мягких» элементов поддерживает «жесткие» элементы и не противоречат ли «мягкие элементы» друг другу

Идеальная модель. Этот этап является самым длительным и требует рассмотрения множество альтернатив. Для построения идеальной модели, необходимо базироваться на выводах о текущей структуре и ценностях организации, их соответствии.

План изменений. На этом этапе следует определить, как реорганизовать работу организации и какие ключевые изменения необходимо сделать, чтобы все элементы модели поддерживали и дополняли друг друга, чтобы исключить противоречия, которые тормозят развитие и снижают эффективность функционирования организации, для этого следует провести сравнение фактической и идеальной модели между собой.

Внедрение изменений – это самый сложный этап. Никакой анализ не сможет улучшить вашу компанию, если не будет воплощен в конкретные действия. Поэтому необходимо разработать план внедрения изменения и назначить ответственных.

Контроль и мониторинг – заключительный этап использования модели, включающий контроль проведенной работы и повторное построение модели с анализом каждого из семи элементов. Изменение каждого отдельного элемента несет за собой частичное изменение всех остальных, поэтому важно отслеживать работу всех элементов с определенной периодичностью.

Модель стратегических изменений «Калейдоскоп»

В литературе дается характеристика модели стратегических изменений «Калейдоскоп».



Рис. 19. Модель «Калейдоскоп»

Применять эту модель для создания плана организационных изменений предложили В. Хоуп-Хейли и Дж. Балоган. Модель «Калейдоскоп» (рис. 19) содержит три кольца.

Внешнее кольцо стратегического контекста (изменение факторов внешней среды, выступающих предпосылками преобразований); среднее кольцо (характеристики внутренней среды – контекста организационных изменений; внутреннее кольцо (меню выбора основных проектных факторов изменений).

Модель «Калейдоскоп» можно применять и для решения «обратной» задачи – анализа готовности организации к сложным преобразованиям. В результате становится возможным получить агрегированную оценку готовности компании к преобразованиям, определить уровень развития ее потенциала; выявить влияние факторов изменений; предложить рекомендации по формированию наиболее оптимального механизма проведения организационных изменений.

Использование модели «Калейдоскоп» позволяет представить картину состояния конкурентоспособности организации, что способствует выбору наиболее оптимальных инструментов управления развитием и повышению качества организационных изменений в условиях высокой динамики внешней среды.

Модель «6W» (Why- What- Where- When-Who-How)

ориентирована на обеспечение эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса, выявленных в процессе диагностики.



Рис. 20. Модель «6W» эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса

На стадиях своего развития организации имеют различные функциональные проблемы – адаптация к окружающей среде, приобретение ресурсов, достижение целей и поддержка образцов поведения. В данном случае изменения носят, как правило, локальный характер. Названные проблемные области имеют свои особенности разработки и реализации мероприятий изменений.

«Куб изменений»

Г. Минцберг для понимания процессов управления изменениями предложил концепцию «Куб изменений», который представляет организацию в виде двух составляющих, принимающих участие в изменениях:

- текущее состояние организации (культура, структура, системы, люди);
- направления деятельности (стратегия: видение, позиция, программы, товары).

На основе расположения элементов в кубе становится понятна сложность осуществляемых изменений: элементы расположены от наиболее высококонцептуальных (более сложно поддающихся изменениям) к конкретно-материальным.

Например, изменение стратегических ориентиров потребует серьезных изменений на всех уровнях: культура, оргструктура, система управления, персонал,

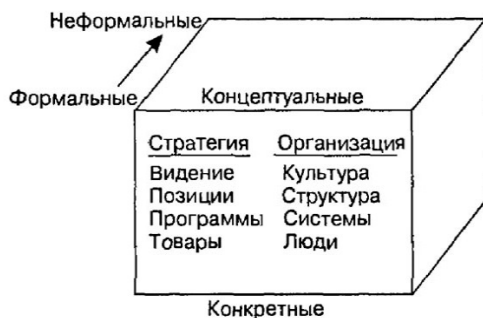


Рис. 21. Куб изменений

Модель семи уровней организационных изменений



Рис. 22. Семь уровней организационных изменений

Модель предложена М. Портером (рис. 22), позволяет подготовить образ организационных изменений. Модель семи уровней изменений позволяет проследить взаимосвязь изменений в различных аспектах организации.

Модель планирования изменений

В основе модели планирования изменений (рис. 23) лежат два основных принципа:

- а) информационная открытость процесса изменений;
- б) надежность и ценность информации.

Модель состоит из следующих фаз:

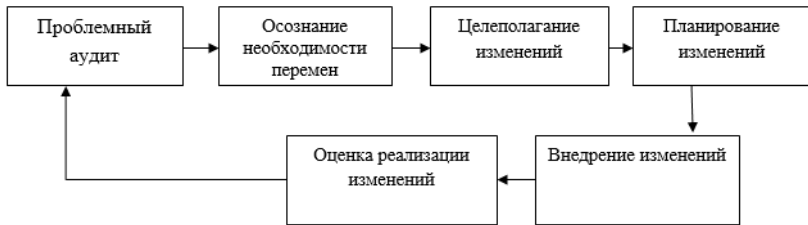


Рис. 23. Модель планирования изменений

Результатом первой фазы выступает выявление проблем, сдерживающих развитие.

Вторая фаза необходима для доказательства потребности в изменении.

Третья фаза – это построение целевого каркаса системы изменений, т.е. системы целей, которые необходимо реализовать в процессе развития.

Четвертая фаза – превращение целей в комплекс проектных инициатив, требующих реализации, сопровождающееся определением степени готовности к изменениям.

Пятая фаза – реализация проектных инициатив для получения конкретных результатов, внедрение новых моделей поведения.

Основными действиями шестой фазы является оценка степени распространения изменений по всей организации и создание механизма устойчивого функционирования организации.

Модель планируемых изменений Т. Каммиса и К. Уорли описывает осуществляемые в процессе изменений основные виды деятельности организации (рис. 24) и, по мнению авторов, является интеграцией различных концепций.

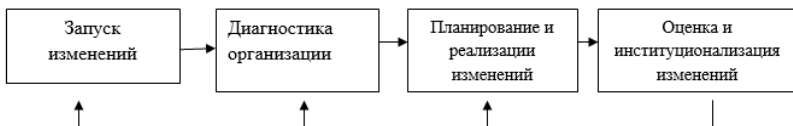


Рис. 24. Модель планируемых изменений Т. Каммигса и К. Уорли

Исследователи отмечают, что процесс изменений обычно носит нелинейный характер. Различные задания накладываются друг на друга, выполняются непоследовательно, новая информация или изменение внутренних и внешних условий заставляют корректировать процесс преобразований

Первый этап процесса проведения изменений подразумевает начало самого процесса преобразований. Начало изменений начинается с предварительного сбора данных для понимания проблем или определения лучшей модели функционирования организации.

Диагностика организации подразумевает управленческое обследование организации, которая подвергается изменениям. Диагностика может включать проблемный аудит или проектирование идеального образа ее функционирования с учетом потенциала. Процесс диагностики предприятия выступает наиболее значимым этапом для определения траекторий развития организации. Качество данного этапа зависит от уровня информационного обеспечения: качества, своевременности и надежности информации.

Планирование и осуществление изменений. На этом этапе, разрабатываются план последующих действия и алгоритм их реализации для достижения поставленных целей, которые зависят от готовности персонала и всей организационной системы к изменениям, процесса распределения власти и ответственности, наличия системы организационного обучения новым навыкам и знаниям.

Оценка и институционализация изменений. Заключительный этап включает оценку полученных результатов и закрепление положительных преобразований в организации. Институционализация успешных изменений подразумевает укрепление системы обратной связи, системы вознаграждений и обучения.

Модель Согласованной Работы Организации (OPModel)

представляет собой взаимодействие шести ключевых составляющих, влияющих на организационную эффективность.

Основная идея модели в том, что на организационную эффективность оказывает влияние степень согласованности шести элементов модели:

- ожидания заинтересованных сторон;
- концепция организации, которая может быть выражена в виде миссии, видения, стратегии, системы ценностей;

– структурные элементы организации – рабочие процессы и технологии, структура, системы поощрений и наказаний, информационные системы, процессы принятия решений и системы работы с человеческим ресурсом.

– поведение организации

– фактические результаты, получаемые в настоящее время.

– люди, которые выступают в роли ядра модели, их ценности и убеждения оказывают влияние на то, в каком виде предстают и как структурируются остальные элементы.

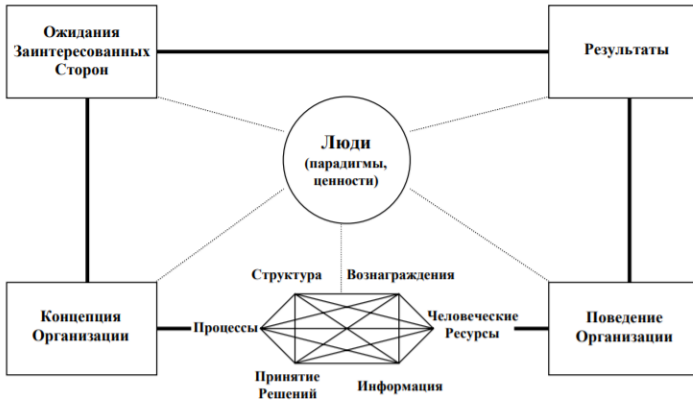


Рис. 25. Модель Согласованной Работы Организации

При планировании изменений (рис. 25, 26) в организации необходимо провести аналитическое исследование насколько эффективна функционирует организация, насколько существуют механизмы учета интересов заинтересованных контактных групп и реагирования на них.

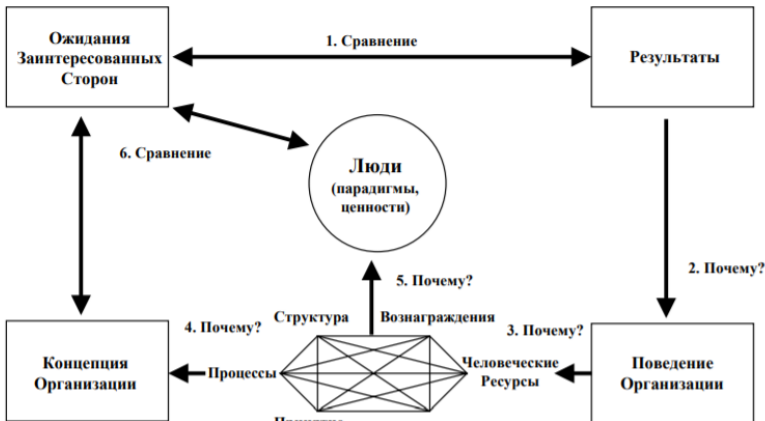


Рис. 26. Процесс анализа по модели

Результаты проведенной диагностики должны быть положены в основу разработки будущих изменений (рис. 27).

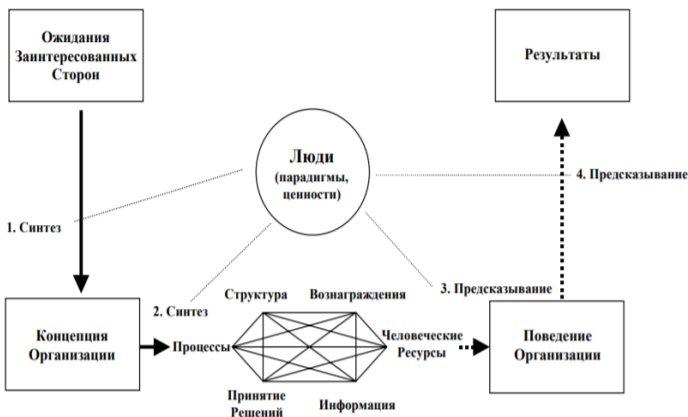


Рис. 27. Логика разработки программы преобразований

При формировании цели преобразований следует исходить из ожиданий приоритетных групп стейкхолдеров, причем следует помнить, что сила и влияние заинтересованных контактных групп подвержено изменению.

Изменения в организации имеют ценностную природу, нельзя забыть: «принимайте изменения, но не выпускайте из рук ценности»⁴⁵, поэтому при разработке и реализации изменений следует помнить, что «главное изменение, лежащее в основе развития организаций – это когда работника начинают воспринимать не как «центр учета затрат», а как «ресурс», – отмечал Питер Друкер⁴⁶. В силу этих причин развитие организации всегда увязано с культурной средой и человеческими ресурсами данной организации. Только основываясь при управлении развитием на ценностной основе, можно рассчитывать на успех.

3.3. Модели реализации изменений

Второй этап модели управления развитием — реализация изменений.

Модель «переходного периода»

При использовании модели переходного периода (рис. 28) переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели (модели «прорыва») перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным и представляет собой комбинацию характеристик, как текущего, так и будущего периодов.

Ключевой элемент модели переходного периода – анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те проблемы, которые могут противодействовать процессу развитию.

⁴⁵ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – С. 384.

⁴⁶ Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлением временем. – М.: Вильямс, 2000. – С. 20.

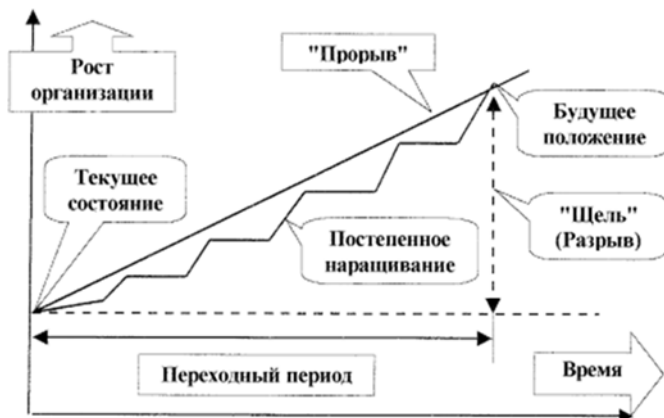


Рис. 28. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Базируясь на оценке текущего положения, руководители могут составить реальный и достижимый план действий для реализации поставленных целей и задач. При оценке реального состояния можно использовать различные подходы и методики. Важно обратить внимание, что выбранные аналитические инструменты должны быть направлены на диагностику организации и ее способности выполнять миссию, а не превратились в процесс, не дающий результат.

Будущее состояние – желаемое положение, которое организация стремится достичь в процессе развития. Применение модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть подготовлена база для будущего положения, и четко определен план для проведения перемен.

Модель «постепенного наращивания»

У руководства отсутствует понимание о будущем состоянии организации, можно воспользоваться моделью постепенного наращивания (рис. 28). Эта модель управления развитием позволяет осуществлять движение «малыми шагами», внося коррективы на каждом этапе.

В чем заключается модель «постепенного наращивания»?

Когда образ видения туманный, наиболее оптимальным является подход, основанный на модели постепенного наращивания. При использовании этой модели организация использует метод

«проб и ошибок» при своем движении, которое осуществляется довольно медленно. Данная модель требует качественного информационного обеспечения о состоянии окружения и микросреды, позволяющих корректировать траекторию развития.

На рисунке модель «Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой, исходной точкой выступает текущее состояние организации, а завершением – будущее положение. Каждый отрезок ломанной характеризует движение к достижению будущего положения с учетом вносимых корректировок. Переход на следующий участок возможен только при получении положительного эффекта от проведения изменения. Данная модель, как пошаговое движение, будет использована до тех пор, пока руководство не получит ясное видение будущего состояния организации. В итоге ломанная траектория достижения достигнет той же точки – будущее положение, что и траектория модель переходного периода, только с большими затратами времени, связанными с корректировкой элементов движения.

Модель «постепенного наращивания» снижает риск появления ошибочных решений при осуществлении развития. Изменения происходят постепенно, на основе глубокого анализа, что позволяет корректировать и ликвидировать проблемы по мере их появления.

Методика ускоренного внедрения

Процесс ускоренного внедрения (АИМ) отображает 10 принципов в циклической форме (рис. 29). Каждый этап интегрирован с результатами, инструментами и тактикой и служит «панелью управления рисками», которые следует отслеживать на протяжении всего жизненного цикла проекта изменений.

Данная модель должна ответить на ряд вопросов:

- в чем сущность изменений;
- что подвергается изменению;
- причины изменений;
- каковы последствия, в случае неудачи.



Рис. 29. Методика ускоренного внедрения

Ответы на эти вопросы должны быть раскрыты в бизнес-обосновании изменений, с учетом потенциала, которым располагает организация.

Климат/обстановка для изменений определяется историей организации, уровнем стресса и конфликтности в коллективе.

Генерация спонсорской поддержки тесно связана с уровнем приверженности изменениям, именно этот аспект повлияет на выбор тактики осуществления перемен.

Понимая неизбежность сопротивления со стороны сотрудников, необходимо разработать систему мер, направленную на повышение готовности к изменениям. Действенным инструментом для этого выступает налаживание коммуникационного процесса, с грамотно выстроенной обратной связью, включающей, как формальные, так и неформальные каналы получения информации.

Модель поведения задается системой ценностей, являющихся ядром культуры. Если изменения не согласуются с культурными ценностями, организация может либо «изменить изменение», либо «изменить культуру». Изменение культуры – это сложный, трудоемкий процесс, требующий огромных организационных ресурсов и постоянных действий по внедрению и поддержания ценностей.

В силу сложности и многозадачности развития следует определить приоритетность осуществления работ по трансформации состояния организации: какие действия являются приоритетными. Что необходимо реализовывать параллельно и т. д.

Модель «EASIER»

Модель «EASIER», или «Шесть шагов» используется для анализа стратегии, применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями. EASIER в переводе с английского означает «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

- Envisioning – создание видения;
- Activating – активация;
- Supporting – поддержка;
- Implementing – внедрение;
- Ensuring – обеспечение;
- Recognizing – одобрение, признание.

Элементы «Создание видения», «Активация», «Поддержка» в большей степени поведенческие, а шаги «Внедрение», «Обеспечение» и «Одобрение» затрагивают функционирование организации. Все составляющие элементы модели «Шесть шагов» взаимосвязаны между собой и значимы (рис. 30).

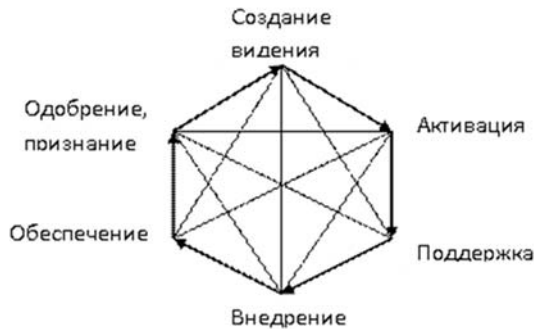


Рис. 30. Модель «EASIER»

Шаги EAS, определенные моделью, направлены на: вдохновение людей; уменьшение сопротивления переменам; гарантию участия каждого в процессе изменений.

Первый шаг «Envisioning» – видение (формулирование). Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему.

Выявление проблемы позволяет, понять область изменений. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создать видение того, что должно получиться после осуществления изменений. Если изменения носят кардинальный характер и должны затронуть многих, то необходимо донести до каждого, кто будет вовлечен в процесс изменения, новое видение ситуации. Само по себе видение при этом может быть вполне обоснованным и широко распространенным в организации, но разрыв между тем, что происходит в настоящий момент, и будущим состоянием организации, может быть слишком велико. Тогда необходимо провести работу по усилению согласованности видения в организации.

Второй шаг «Activating» – активация {запуск}. Цель стадии активации – создать приверженность других участников организации открывшимся перспективам, так, чтобы изменение получило широкое признание и поддержку. Это создает мотивацию сотрудников к участию в осуществлении изменений, кроме того, снижается уровень их сопротивления. Для этого следует разработать и реализовать стратегию коммуникаций, которая задействовала бы все внутриорганизационные средства информации.

Третий шаг «Supporting» – поддержка. В ходе проведения изменений первоочередной задачей выступает оказание эмоциональной, моральной и финансовой поддержки вовлеченным в этот процесс сотрудникам. Эмоциональная поддержка направлена на доказательство важности усилий каждого сотрудника в процессе развития, для чего следует корректировать систему мотивации, позволяющие поощрять сотрудника за первые успехи по внедрению изменений. Не менее важна и моральная поддержка, позволяющая сотрудникам почувствовать уверенность в выполнении возложенных на них задач.

Четвертый шаг «Implementing» – внедрение (установка). Внедрение подразумевает разделение процесса проведения изменений на отдельные действия, которые необходимо реализовать для осуществления изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы управления.

Процедура разбиения включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы призваны обеспечить реализацию планируемых изменений;
- механизмы измерения осуществляемых перемен.

Пятый шаг «Ensuring» – обеспечение (закрепление). На данном этапе следует обеспечить учет происходящего и контроль за осуществлением изменением. Для создания действительно эффективного контроля нужна такая система, которая могла бы своевременно сообщать о необходимости превентивных корректирующих действий.

Шестой шаг «Recognizing» – признание. Заключительным этапом этого процесса изменений является необходимость признания успехов тех, кто успешно участвовал в осуществлении преобразований. Целесообразно поощрять сотрудников, которые внесли вклад в реализации изменений, для этого следует разработать критерии оценки, позволяющие всесторонне оценить вклад различных участников процесса изменений – за профессионализм, инициативность, оригинальность подхода, деловые навыки и оперативность и т.д.

Итак, элементы модели EASIER подразумевают следующее:

- создание видения – понимание того, что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат конкурентные преимущества в отрасли;
- активация – создание команды проекта перемен, создание системы взаимодействия для разработки проекта;
- поддержка – создание атмосферы поддержки внутри организации, поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект;
- внедрение – процесс реализации стратегии перемен;
- обеспечение – проведение мониторинга деятельности, составление отчетов о выполненных работах;
- одобрение, признание – поддержка и стимулирование активных участников реализации траектории развития.

Модель изменений Prosci

Изменения реализуются по двум направлениям – организация и сотрудники. Успех преобразований возможен, если управлять одновременно проектом организационных преобразований и изменениями сотрудников. Проект внедрения организационных изменений должен включать следующие стадии:

- определение потребностей производства в изменениях и возможности их реализации;
- определение целей, области реализации и разработка плана преобразований;
- разработка решения;
- реализация проекта изменений, его внедрение;
- поддержание измененного состояния.

Изменение сотрудников отражает трансформацию в умах и поведении сотрудников включает в себя следующие этапы:

- осознание необходимости изменений
- желания поддержать изменения и участвовать в них
- знания того, как осуществлять изменения и каким должен быть результат
- способности внедрять изменения день за днем
- способности закрепить изменения.

3.4. Психологические модели реализации изменений

Любые перемены вызывают сопротивление сотрудников. «Сопротивление переменам – естественная вещь, и ее следует ожидать»⁴⁷ Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию. Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусе, самоуважении и т.д. Разные причины влекут за собой соответствующие формы проявления сопротивления (табл. 6).

⁴⁷ Харрингтон Дж.Х. Совершенствование управления изменениями. – М.: Стандарты и качество, 2008. – С. 20.

Таблица 6

Формы сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	Время, необходимое для адаптации Возможность создания нежелательных условий, например, понижение квалификации Экономические издержки в результате изменений Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции Поддержка групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские отношения

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем занимались ранее.

Задачей при осуществлении развития, становится объединение сотрудников, наглядно показанное на рисунке. Задача наладить такое их взаимодействие, чтобы при разной скорости осознания прошло объединение их действий, в этом случае их усилия будут объединены, они будут оказывать друг другу поддержку. «Люди должны понять обоснованность изменений»⁴⁸.

⁴⁸ Martin R. The Design of Business. – Boston: Harvard Business Press, 2009. – P. 195.



Рис. 31. Цикл объединения сотрудников в процессе развития

На рисунке 31 наглядно это видно – слева до объединения расстояние между кривыми (индивидуальным прохождением осознания) значительно, а справа они взаимодействуют уже интенсивнее друг с другом.

Важно чтобы в завершение цикла сотрудники одновременно пришли к пониманию необходимости ликвидации проблемы.

Ряд моделей описывает последовательность изменения состояния сотрудников. Наиболее простой в использовании модель **Flora/Elkind Assoc.**



Рис. 32. Последовательность изменения состояния сотрудников

Модель рассматривает изменение, как процесс состояний участников, состоящий из четырех стадий: отрицание, сопротивление, разведка, приверженность (рис. 32).

Разделение по горизонтали и вертикали неслучайно:

Фазы отрицания и приверженности характеризуются традиционным поведением, не отличающимся эмоциональной окраской. Для фаз сопротивления и разведки характерны эмоциональные проявления.

На фазах отрицание и сопротивление для сотрудников характерно проявления чувства страха перед изменениями, в то время как на фазах разведки и приверженности начинают проявляться положительные эмоции, вызванные надеждой на улучшение ситуации после изменения.

Отрицание изменений проявляется в неприятии изменений без какой-либо (положительной или отрицательной) вовлеченности в изменение, для сотрудника на этой фазе характерна пассивность.

Фаза «Сопротивление» имеет яркую эмоциональную окраску, отражающие отношение сотрудников к изменениям. Исследуя природу и причины сопротивления, возможно прогнозировать дальнейшую реакцию и разрабатывать адекватную систему мер противодействия.

Положительное проявление эмоций начинается на фазе разведка, когда сотрудник пытается приспособиться к новой ситуации и определить свое место в изменившихся условиях.

Фаза «Приверженность» наступает после того, как краткосрочные цели достигнуты, изменения принимаются.

Кривая изменений Кюблер-Росс

Элизабет Кюблер-Росс является создателем «Кривой изменений», а также «Пять стадий горя», которые описаны в книге «О смерти и умирании». Обе модели предназначены для того, чтобы помочь отдельным людям и группам принять изменения.

Кривая Изменения и «Пять Стадий Горя» (рис. 33) абсолютно идентичны и состоят из:

отрицания, когда сотрудники отказываются признать необходимость изменений;

гнева, на данной стадии сотрудники понимают, что изменения будут осуществляться помимо их желания, начинают противиться

их осуществлению из-за нежелания нарушить привычный образ действий;

торга, наступает, когда сотрудники пытаются уменьшить уровень предполагаемых изменений и требуют учесть их мнение;

депрессии, возникает, когда из-за негативного отношения к переменам происходит замедление работы, снижается эффективность работы;

принятия, означает, что изменение внедрено и сотрудники понимают необходимость работы по-новому.

Кривая изменений Элизабет Кюблер-Росс



Рис. 33. Кривая изменений Элизабет Кюблер-Росс

Модель управления изменениями Сатир

Эта модель (рис. 34) похожа на модель Кюблер-Росс, но изменение состояния при реализации изменений рассматривается через параметр производительности, как результативность деятельности сотрудников, что повышает значение модели для практического использования.

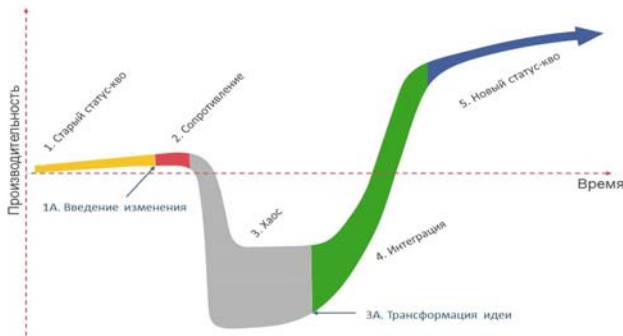


Рис. 34. Модель управления изменениями Сатир

При осуществлении изменений предлагается исследовать пять этапов, опираясь на шкалу времени:

Старый статус-кво определяет начальную точку изменений.

Сопротивление возникает, когда сотрудники начинают негативно реагировать на изменения. Из-за сопротивления изменениям возникает дезорганизация со стороны сотрудников, которая реализуется на этапе *хаос*. Сотрудники саботируют переход к новому, пытаются сохранить прежнее состояние.

Интеграция означает, что появляется понимание и начинает усиливаться вовлеченность сотрудников в процессы развития, повышается производительность.

Новый статус-кво означает переход на новые формы работы.

Модель Маурера

Эта модель характеризует три уровня сопротивления (рис. 35), с которыми приходится сталкиваться при осуществлении изменений. Маурер утверждает, что до 2/3 значительных изменений остаются нереализованными из сопротивления сотрудников, которое может иметь три критических уровня:

«Я не понимаю»: причина сопротивления в неполучении сотрудниками достаточного объема информации об осуществляемых изменениях.

«Мне это не нравится» – причины неудач реализации изменений вызваны эмоциональным состоянием сотрудников, не желающих менять привычный, налаженный ритм работы.

«Ты мне не нравишься»: данный уровень связан с негативным отношением сотрудников к инициаторам изменений, не доверяя которым, отвергают сами изменения.

Благодаря данной модели можно попытаться понять основной мотив сопротивления сотрудников, базируясь на котором необходимо подобрать адекватные способы нейтрализации сопротивления.



Рис. 35. Модель Р. Маурера

Модель перехода Бриджеса

Суть модели (рис. 36) заключается в том, что в ходе период изменений сотрудник должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий.

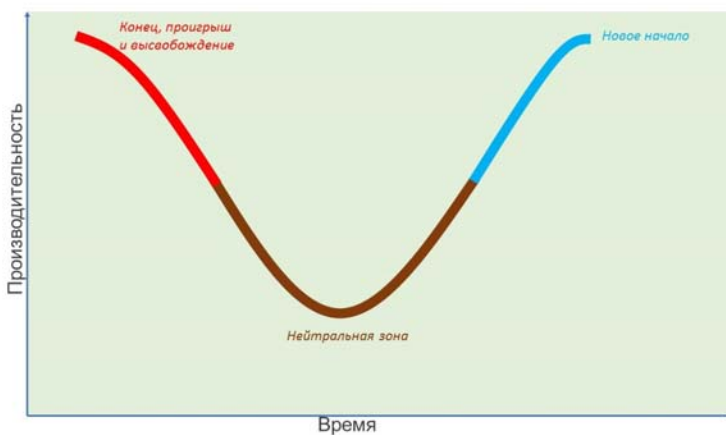


Рис. 36. Модель перехода Бриджеса

В этой модели есть три этапа перехода:

Первый этап. Конец, проигрыш и высвобождение.

На этом этапе люди определяют, что заканчивается привычный режим работы. Этап часто характеризуется сопротивлением и эмоциональными потрясениями, потому что сотрудники вынуждены отказаться от того, к чему привыкли. Сокращение данного этапа возможно за счет грамотно выстроенной коммуникационной политики.

Второй этап. Нейтральная зона.

Эта стадия представляет собой отрезок времени, в котором старое уже прошло, но новое еще освоено. Это некомфортная стадия, но выступает основой для формирования нового уклада. Сотрудники могут испытывать более высокую рабочую нагрузку, поскольку идет процесс привыкания к новым системам и новым способам работы. Этот этап также может стать одним из периодов творчества, инноваций и обновления. На этом этапе особую важность приобретает краткосрочное целеполагание, тесно увязанное с новыми элементами мотивации.

Третий этап. Новое начало.

На этом этапе принимаются новые договоренности, ценности и установки. Сотрудники осваивают новые роли, они понимают свою ценность и свое значение для развития организации, начинают позитивно воспринимать преобразования, развивать навыки, необходимые для успешной работы в новых условиях.

Длительность каждой фазы зависит от иерархической ступени, которую затрагивают изменения. Может возникнуть ситуация, когда руководители и менеджеры среднего звена уже достигли последней стадии, а их сотрудники ещё находятся на первой.

В этом случае рекомендуется:

- осознать происходящее
- разъяснить персоналу, что случится, разделить их чувства
- постоянно отвечать на вопросы о будущем
- признаваться в своем неведении
- быть готовым к тому, что нейтральная зона может затянуться.

Как проявляется сопротивление?

- прямой саботаж внутри организации;
- затягивание начала изменений;

- возникновение непредвиденных трудностей в процессе изменений, которые ведут к замедлению процесса, увеличению расходов и т.п.

Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления им. В любой организации всегда имеются последователи изменений и их противники. Важно не только провести анализ сил, но и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются они сторонниками или их противниками.

Анализ потенциально возможных сил сопротивления (рис. 37) позволяет выявить отдельных членов организации или группы, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы.

Безусловно, что важно не только провести анализ поля сил, но и выявить, и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям, являются ли они их сторонниками (какими?) или противниками (какими?).



Рис. 37. Готовность персонала к изменениям

Эта работа позволит выявить отдельных членов организации или группы, которые будут оказывать сопротивление и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов (рис. 38):

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Отношение к изменению		
Принимается	Не принимается	
Сторонник	Противник	Открытое сопротивление
Пассивный сторонник	Опасный элемент	Скрытое сопротивление

Рис. 38. Матрица «изменение – сопротивление изменению»

Сопротивление может носить индивидуальный и групповой характер. Сопротивление отдельного сотрудника возникает, если человек чувствует опасность своему текущему положению, т.е. возникает реальная угроза уменьшения вознаграждения, ослабления контроля над организационными ресурсами и, как следствие, снижение престижа.

Групповое сопротивление намного сильнее, носит относительно устойчивый характер и требует более существенных усилий для его преодоления. В организации могут образовываться своеобразные коалиции, обладающие большой силой и оказывающие влияние на всю систему управления. Поэтому сила группового сопротивления пропорциональна масштабам угрозы положению группы и скорости нарастания изменений, нарушающих принятые в ней ценности и нормы поведения.

Сила сопротивления изменениям определяется степенью несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; длительностью периода и скоростью проведения изменений; угрозой потери престижа и власти для руководителей; последствиями изменений для организации в целом и отношением большинства ее сотрудников к проблеме выживаемости фирмы.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают модели и методы преодоления сопротивления.

Модель К. Левина

Одна из самых популярных и успешных моделей управления изменениями, созданная в 1940-х годах Куртом Левином, который считается основателем концепции управления изменениями.

Трехступенчатая модель изменений К. Левина, рассматривает изменения как трансформацию состояния тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения, нарушение баланса между силами в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

Основа модели – принцип развития организации, который заключается в том, что сохранить устойчивость организация может лишь, осуществляя изменения. Исследователя интересовало, какие факторы или силы влияют на ситуацию в данный момент времени, особенно на социальные преобразования. Он стремился определить силы, которые либо препятствовали движению к цели, либо осуществляли движение к необходимому размораживанию (табл. 7).

Таблица 7

Побуждающие и сдерживающие силы развития организации

Побуждающие силы	Сдерживающие/ограничивающие силы
Сокращение объема продаж	Культура организации
Снижение объема финансового потока	Нежелание сотрудников работать по-новому
Рост издержек	Отсутствие корпоративного духа
Ухудшение качества работы/ продукта	разъединение сотрудников

При равенстве этих сил в организации сохраняется баланс, обеспечивающий устойчивость организации.



Рис. 39. Модель управления изменениями Левина

В этом подходе изменения рассматриваются как процесс, включающий три стадии:

Размораживание – это подготовительный этап, который помогает тем, кто оказался в эпицентре изменений, признать, что изменение неизбежно. Ключевой момент здесь заключается в том, чтобы обосновать причины, по которым текущее состояние имеет недостатки и не может продолжаться.

Процесс изменений – этап, в ходе которого изучаются новые методы, технологии, приемы, успех этого этапа зависит от эффективности взаимодействия с сотрудниками, готовности руководства выступить в роли коучей. На этом этапе вовлечение работников, а также хорошая коммуникация используются для реализации изменений.

Замораживание – этап закрепления использования новых моделей поведения в повседневную практику, необходимо выполнить фазу повторного замораживания, чтобы узаконить изменения, которые были инициированы на этапе «Изменение». Разрабатываются стратегии, чтобы помочь закрепить и поддержать эти преобразования,

Данная модель создает лишь рамочную конструкцию проведения изменений. Многие исследователи не согласны с этапом – «замораживание», т.к. для современного состояния внешнего окружения, организация постоянно должна меняться, чтобы функционировать.

Модель Коттера

Модель состоит из восьми этапов.

1. СОЗДАНИЕ – стадия формирования у сотрудников убежденности в необходимости перемен.
2. ПОСТРОЕНИЕ – стадия формирования команд перемен.
3. ФОРМИРОВАНИЕ – стадия создания образа реализации изменений.
4. ВЕРБОВКА – до каждого отдельного сотрудника требуется определенного поведения для достижения цели изменений и стратегии.
5. АКТИВИЗАЦИЯ – стадия создания благоприятной среды для изменений.
6. ГЕНЕРАЦИЯ – стадия информирования о первых достижениях в реализации изменений.
7. ПОДДЕРЖКА – стимулирование работников за успехи по осуществлению преобразований.
8. ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ – закрепление/регламентация и распространение новых подходов.

Модель перехода мостов

Модель, ориентированная на исследование эмоциональной стороны влияния преобразований на изменения сотрудников. Модель разбивает процесс перехода на три этапа.

Первый этап – окончание, потерю и отпусkanie.

На этом этапе сотрудниками овладевают негативные эмоции: гнев, страх и отрицание.

Нейтральная зона. Происходит падение производительности, но грамотно выстроенная обратная связь постепенно приведет к снижению негативных реакций.

Новое начало

Самая сложная часть, сотрудники смирились с неизбежностью перемен и становятся более восприимчивы к новому процессу. Вознаграждение и признание выступают лучшим способом укрепления достигнутых результатов.

Недостатки модели перехода мостов заключается в четко определенном алгоритме, служит лишь для укрупненной характеристики эмоционального состояния тех, кого касаются изменения.

В этой модели отсутствует определенный набор шагов; это может сбивать с толку и затруднять навигацию по ситуации, полной чувств.

Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса

В соответствии с этой моделью успешное проведение личностных изменений возможно в том случае, если набор факторов, подталкивающих человека к изменениям, будет сильнее сопротивления этим изменениям.

Модель Бекхарда – Харриса включает пять основных этапов.

1. Внутренний анализ – выявление противников изменений и текущей организационной ситуации.

2. Определение необходимости изменений – выработка общего видения.

3. Анализ разрывов – определение несоответствие между текущим и намеченным в ходе изменений состояний.

4. Планирование действий – определение траектории перехода из текущего состояния к будущему.

5. Управление переходом – реализация траектории движения. Путем налаживания взаимодействия и определения ролей сотрудников.

По мнению авторов модели, преодолеть сопротивление изменениям в организации возможно только при условии:

Неудовлетворенность x Видение x Первые шаги > Сопротивление изменениям

Формула предполагает, что три компонента — неудовлетворенность, видение и первые шаги – должны присутствовать в достаточном количестве, чтобы преодолеть сопротивление изменениям.

Модель подталкивания

В отличие от других моделей, данная не описывает тактику действий. Сущность модели заключается в том, что навязывание изменений неэффективно, однако «подталкивание» к изменениям может способствовать их успешной реализации.

Модель предполагает использование эмпатии для того, чтобы понять состояние сотрудников. На основе эмпатийного управления следует найти лучшие аргументы для убеждения сотрудников и выбрать наиболее адекватную форму изменений. Изменения следует представлять, как выбор, который должен сделать персонал.

При этом именно грамотно выстроенная обратная связь будет служить источников информации для корректировки и дальнейшего «продавливания» преобразований. Успех зависит от эмоциональной подстройки лидеров перемен к настроению сотрудников и грамотно разработанной системы мотивации за преобразования.

Набор методов управления различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение); использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений (табл. 8).

Проведение изменений должно завершиться установлением нового статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы изменение оказалось не формально установленным, а было поддержано сотрудниками организации: тогда оно станет реальностью.

Таблица 8

Методы преодоления сопротивления
организационным изменениям в процессе развития

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли, суть изменений и что от них можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала

Окончание таблицы 8

Наименование метода	Содержание метода
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрезмерно сильным и блокирует проведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить» оказать давление на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру

Одной из важнейших задач управления развитием является выбор стиля лидера перемен.

Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается на процессе социального воздействия. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управления, заменяются отношениями «лидер – последователь». Причем управленческое взаимодействие «лидер – последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер.

Существуют различные варианты поведения лидера перемен в зависимости от ситуации:

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата.

Лидерство, ориентированное на достижение – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Научные разработки в теории лидерства привели к формированию концепции *преобразующего лидера* или *лидера изменений*. Лидер изменений мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности и восприятия важности и ценности поставленных целей, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью.

В теории и практике управления разработаны стили управления изменениями при реализации развития организации:

➤ конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

➤ стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

➤ стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

➤ стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;

➤ стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

3.5. Модели оценки реализации изменений

Третьим этапом модели управления развитием является оценка результатов реализации изменений, для этого используются процессные модели. Данный тип моделей описывает последовательность этапов изменений. Понимая последовательность реализации траектории развития, можно спрогнозировать возможные проблемные ситуации и т.д.

К таковым относятся модели жизненного цикла. Естественные процессы задают правила развития, изменения организации. Для целей выживания, повышения адаптивных способностей в меняющемся мире социальная система вынуждена:

- дифференцироваться;
- менять организационное построение и бизнес-архитектуру;
- институализировать отношения путем усиления процессов формализации и регламентации.

Развитие организации неизбежно приводит к проблемам, создающим препятствия для достижения целей развития и функционирования организации. Возникает парадокс – с одной стороны развитие повышает способность к адаптации, с другой, создает массив проблемных ситуаций, требующих ликвидации. Поэтому организации нуждаются в корректирующих действиях, направленных на обеспечение движения организации к поставленной цели.

Модель ADKAR

Джефф Хайатт предложил модель изменений ADKAR. Сфера применимости модели ADKAR включает планирование управления изменениями, диагностику недостатков и промахов в реализации управления изменениями, и их последующую коррекцию. Успешность реализации изменений находится в прямой зависимости от успешности изменения сотрудников организации, для чего необходимо реализовать следующие шаги:

Awareness – Осведомленность и понимание.

Сотрудник должен осознавать смысл изменения, для этого его необходимо снабдить информацией о том,

- что и как изменится;
- причина, цель и результаты изменений;
- что произойдет, если ничего не менять;
- в чем выгода для сотрудников;
- как изменения отразятся на достижении целей сотрудников.

Desire – Желание и готовность:

Цель этого этапа – замотивировать участников в реализации изменений и поддержать их в этом процессе.

Knowledge – Знание:

Цель – донесение до сотрудников знания о том, как именно предстоит меняться; какие инструменты для этого понадобятся и как их освоить. Руководить должен выстроить систему обучения изменениям. Используя различные технологии и подходы, например, тренинги, проблемно-аналитические деловые игры, инструктаж и т. д.

Ability – Возможность:

Изменения должны учитывать потенциал сотрудников, если компетенций недостаточно, то необходимо провести опережающее обучение, – сотрудники должны обладать необходимыми умениями и способами поведения. Эффективно использовать перекрестное обучение, на опыте других, которое наглядно, продемонстрирует сотрудникам, что изменения, возможны и ведут именно к тем результатам, которые для них привлекательны.

Reinforcement – Подкрепление:

Сотрудники должны получать признание, одобрение, и поощрения даже за самые первые успехи по реализации изменений.

Наличие этих 5 элементов является обязательным залогом успеха обеспечения развития организации. Для реализации данной модели необходимо комбинировать различные инструменты взаимодействия и воздействия на сотрудников: коммуникации, поддержка, обучение, коучинг и др.

Модель ADKAR может успешно применяться для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям, которые могут касаться любого блока.

Если выявлено, что проблема в блоке «Awareness», то корректирующие меры должны быть направлены на разъяснение и доказательство положительного влияния преобразований на конкретного работника.

Если ключевым является блок «Desire» – то необходимо разработать стратегию нейтрализации сопротивления, а если сдерживающим реализацию выступает блок «Knowledge» – следует продумать и реализовать процесс обучения.

ADKAR – это практически ориентированная модель изменений, состоящая из пяти последовательных шагов:

A	Awareness – осознание необходимости перемен
D	Desire – Желание помочь сотрудникам осознать причину преобразований
K	Knowledge – знание, как измениться
A	Ability – способность реализовать изменения
R	Reinforcement – закрепление и поддержка

Рис. 40. Модель ADKAR

Модель ADKAR работает как интеграция всех перечисленных факторов, если хотя бы один из факторов равен нулю – все произведение равно нулю.

$$\text{Эффективные изменения} = A * D * K * A * R$$

Для достижения поставленных перед организацией целей развития необходимо не только четко сформулировать стратегию, но и так же эффективно реализовать ее. Если хотя бы одна из этих задач будет плохо выполнена, результатом, скорее всего, будет полный провал стратегии развития организации. Все возможные состояния можно представить в виде матрицы, где изображены вероятные результаты – четыре возможные комбинации: успех, рулетка, проблема, провал (рис. 40)

Успех – наиболее вероятный результат, если организация грамотно определила траекторию своего развития и сумела ее реализовать. В этом случае можно сказать, что было сделано все необходимое для обеспечения успеха.

Рулетка – это ситуация, когда плохо сформулированная стратегия грамотно реализуется, путем быстрого реагирования на возникающие отклонения. Здесь возможны два варианта. Качественное выполнение задач может компенсировать недостатки плохой стратегии или, по крайней мере, дать раннее предупреждение о надвигающемся провале. Возможен и обратный сценарий: самая успешная реализация стратегии может только ускорить провал, если неверно определено направление движения. Например, быстрое производство и эффективный маркетинг плохо отобранного нового товара вызовет более ранний провал стратегии.

		Формулирование стратегии		
		хорошо	плохо	
Реализация стратегии	УСПЕХ	РУЛЕТКА		хорошо
	ПРОБЛЕМА	ПРОВАЛ		плохо

Рис. 40. Матрица оценки реализации стратегии развития организации

Проблема – это ситуация, когда грамотно сформулированная стратегия плохо реализуется. В силу того, что менеджеры больше привыкли направлять свои усилия на формулирование стратегии, они часто не видят действительную проблему – плохую ее реализацию. В момент возникновения трудностей, вероятнее всего, возникнут попытки переформулировать стратегию, хотя проблема на самом деле заключается в неверной реализации намеченного. После этого появится новая (и, как правило, менее подходящая) стратегия, которая также не принесет успеха.

Провал – ситуация, в которой плохо сформулированная стратегия плохо реализуется. Если даже будет сделана попытка реализовать такую стратегию иным способом, провала, вероятнее всего, не избежать. Если будет переформулирована стратегия, которая затем будет реализовываться тем же способом, результатом будет все тот же провал. Стратегически проблемы, возникающие в данной ситуации, очень трудно диагностировать и исправлять.

В данном случае необходимо четко уяснить два момента. Первый – реализация выбранной траектории развития не менее важна, чем ее определение. Необходимо подчеркнуть, что конкретные выполняемые мероприятия не менее важны, чем их планирование.

Второй момент заключается в том, что качество сформулированной стратегии очень трудно правильно оценить, если отсутствует ее эффективная реализация. При определении причин краха

стратегии в ситуациях рулетки, проблем и провала и поиске средств корректировки положения необходимо подвергнуть анализу, как формулирование, так и процесс реализации стратегии развития.

Модель успешного проведения изменений Лэрри Грейнера

Модель процесса успешного управления организационными изменениями состоит из шести основных этапов.

1. Давление и побуждение.

Первый шаг состоит в осознании необходимости изменений. Следует четко понимать источники необходимости преобразований: возросшая конкуренция, экономические политические и правовые факторы; текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и т.д.

2. Посредничество и переориентация внимания.

Как отмечает Грейнер, «Вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например, на «профсоюз» или на «правительство». Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешних экспертов, способных объективно оценить ситуацию. Этот этап подразумевает необходимость восприятие новых точек зрения руководством.

2. Диагностика и осознание.

Согласно Грейнеру, «этот процесс(диагностика) начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Исследование внутренней структуры проблемы ведет к ее осознанию.

3. Нахождение нового решения.

Признание существования проблемы требует нахождения путей ее ликвидации. Комментируя этот этап, Грейнер подчеркивает: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам».

4. Отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

5. Эксперимент и выявление.

С помощью механизмов контроля следует определить, в какой степени планируемые изменения исправят неудовлетворительную ситуацию. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий возможно скорректировать траекторию развития, чтобы добиться более высокой эффективности.

б. Подкрепление и согласие.

Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения».

Эта модель – непрерывный цикл, который происходит во время изменений, таким образом, доказывая, что изменения – не линейный процесс, а циклический и каждый этап изменений может возвращать компанию на предыдущий этап.

Развитие организации неразрывно связано с ее культурой.

Организационная культура – «это модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как сотрудники ведут себя и как они действуют в организации». Культура в компании представляет собой «социальный клей», является основой для коммуникаций, взаимодействий внутри и с внешними клиентами.

Исследователь изменений и корпоративной культуры Пол Бейт определил 4 подхода к изменению культуры:

1) агрессивный – для быстрых изменений, разрушает традиции, пригодна для новой культуры, но может привести к сложным конфликтам, если отсутствует сильный центр управления.

2) согласительный – обоснованный, спокойный, медленный, с формированием поддержки коллектива, существует опасность вернуть культуру в прежнее состояние.

3) коррозионный – применяется для внедрения и осуществления новых норм. Создаются сети связей, альянсы, используются тонкие манипуляции. Присутствует высокий уровень участия персонала компании, т.к. источник изменения исходит от сотрудников.

4) обучающий – осуществляется путем совместного обучения, способствует проведению крупных, масштабных изменений.

Таблица 9

Подходы к изменению культуры организации

Этап изменений	Подход к изменениям культуры
Начало крупномасштабных изменений	Агрессивный подход
Период формирования коалиции и причастности коллектива к изменениям	Согласительный подход
Развитие изменений, расширение изменений на все аспекты деятельности	Обучающий подход
Внедрение и самоосуществление новых культурных изменений	Коррозийный подход
Обеспечение устойчивости изменений	Согласительный подход

Каждая компания должна проанализировать и осознанно принять решение, как она будет изменять свою культуру.

Компании с демократичным стилем управления используют обучающий подход, а авторитарные компании – агрессивный.

Изменение культуры влияет на модель поведения сотрудников, происходит переход от старых норм, правил, устоев, задач, ролей к новым нормам, правилам, задачам.

Для оценки изменений можно использовать следующих методов:

1) аудит организационного климата и диагностика культуры организации, что позволит диагностировать степень внедрения изменений;

2) интервью с ключевыми сотрудниками о характере происходящих изменений;

3) наблюдение за изменением модели поведения сотрудников.

Успех развития организации зависит от умения руководства сформировать определенный уровень лояльности сотрудников, выражающих свою преданность через позитивное отношение к компании.

Изменения, проводимые в ценностной системе, призваны обеспечить принятие изменений в организации. Повышение согласованности ценностей организации и ценностных ориентаций сотрудников, можно достигнуть через осуществление «субъект –

субъектных», т.е. равноправных, и «субъект-объектных» отношений, представляющих собой целенаправленное влияние на личности сотрудников, реализующих изменения.

«Субъект-субъектные» отношения являются для управления более затратными по ресурсам, т.к. основаны на постоянном взаимодействии и мониторинге психологических характеристик сотрудников. Более широкое распространение «субъект-объектного» подхода связано с необходимостью ускорения процесса преобразования, добиться которого значительно легче при грамотном использовании целенаправленного психологического воздействия. Развитие организации невозможно на основе использования традиционных инструментов и моделей управления, необходимо использование новых средств воздействия. Процессы согласования ценностного преобразования могут быть разнообразными, но все они основаны на осуществлении влияния, проявляющегося, прежде всего, в психологических воздействиях, основанных на корпоративных ритуалах, обрядах, «корпоративном фольклоре». Важное значение для преобразования имеют технологии ценностного управления, основанные на осуществлении ритуалов и обрядов.

Ритуал – упорядоченная система действий, направленная на поддержание и усиление организационных ценностей, обычно включает несколько обрядов.

Организационные обряды – стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение. М.В. Крымчанинова так оценивает роль обрядов в процессе преобразования: «...обряды выполняют регулирующую и коммуникационную функции, утверждая принятую в данном обществе систему ценностей, поддерживая и санкционируя определенные нормы поведения, существующий в мире и обществе порядок, причем ритуал объясняет человеку его самого и окружающий мир, чтобы поддерживать этот порядок, нейтрализуя деструктивные тенденции...»⁴⁹.

⁴⁹ Крымчанинова М. Мифы управляют миром и бизнесом? // Управление персоналом. – 2005. – №11.

Важность использования обрядов заключается в выполнении ими информирующей и регулирующей функций, без которых процесс развития невозможен. Информированная функция показывает, какие модели поведения одобряются и ценятся в организации (например, обряды символического рождения), а какие нет (обряды ухода), а регулирующая демонстрирует отношение организации к тем, кто работает, соблюдая правила, принимая систему изменений, и к тем, кто их не придерживается (обряды усиления). Обряд имеет символическое значение, в современных условиях наибольшее значение имеют обряды единения, усиления и перехода, которые способствуют повышению общности всех звеньев организации, являются инструментами продвижения и закрепления ценностей, имеют отношение к периодическому обновлению всей организационной жизни.

При проведении обряда необходимо добиться, чтобы его участники ощущали себя органической частью организационной общности, синхронно реагировали на происходящее действие и получаемую информацию.

На поведение участников обряда влияет общественное настроение, порождающее своеобразный психологический климат и способствующее осознанию каждым своей причастности к общим идеям, нельзя забывать, что главным в управлении развитием выступает «психологического» состояния сотрудников». Подверженность сотрудников «эффекту заражения» во время обряда будет способствовать снижению уровня сопротивления.

Основными факторами успешности ритуальных технологий в процессе реализации изменений выступают:

- синхронный активизм персонала,
- позитивная коммуникация,
- эмоционально-событийная подкачка. Для более успешного достижения цели в обряд встраиваются убеждающие и внушающие воздействия.

Позитивное восприятие и активное участие взаимосвязаны и взаимообусловлены, именно на этих состояниях (рис. 41) необходимо базироваться для осуществления воздействия в период реализации изменений. Во время проведения обряда ослабляется контролирующая функция сознания сотрудника, поэтому благодаря

использованию эмоционально- воздействию, возрастает его восприимчивость к информационным воздействиям извне, которые оказываются с помощью особенным образом организованных действий.

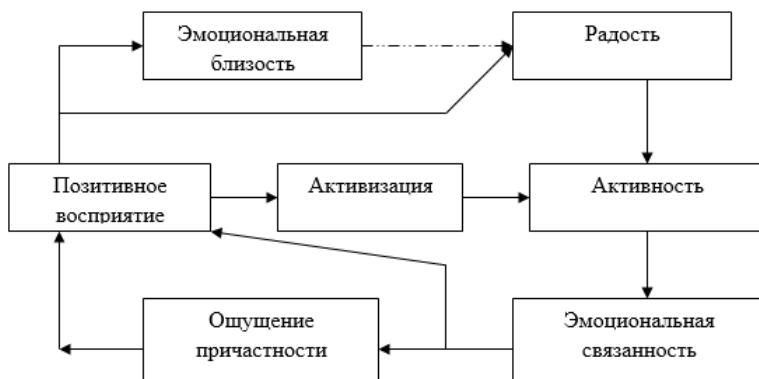


Рис. 41. Взаимодействие позитивных отношений сотрудника, способствующие эффективной реализации изменений

Эти действия целенаправленно призваны повысить лояльность сотрудников организации. При этом порядок проведения действий, их форма и содержание, организация информации, предметы, вовлеченные в действие, обстановка, время, продолжительность и прочие факторы имеют решающее значение.

Обряды должны заранее планироваться, достижение поставленных целей при проведении обряда возможно лишь на основе создания и реализации проекта, который характеризуется своей уникальностью и неповторяемостью с учетом особенностей ситуации, типа и масштаба изменений.

При планировании обряда необходимо ответить на следующие вопросы, что, по нашему мнению, позволит определить необходимые элементы проекта обряда (рис. 42):

- с какой целью проводится обряд;
- какой результат хотим получить;
- что для этого нужно сделать;
- кто участвует, когда, как;
- какая подготовка нужна (какие ресурсы и в каком объеме необходимы)?

Ценностное проектирование в условиях реализации изменений, основанная на обрядах, должна реализовывать следующие операции:

1. Подготовка – включает процесс проектирование обряда, организацию внешней и внутренней среды обряда, оповещение о предстоящем обряде, психологические подарки участникам (например, предварительное знакомство участников с программой обряда, просьба высказать мнение о месте и времени проведения и т.д.), направленные на создание позитивного настроения и увеличивающие их вовлеченность.

2. Вход в обряд – сбор участников в месте проведения, открытие обряда, позволяющее сформировать эмоциональное отношение к будущему мероприятию; участники должны ощущать себя объединенными пространством обряда.

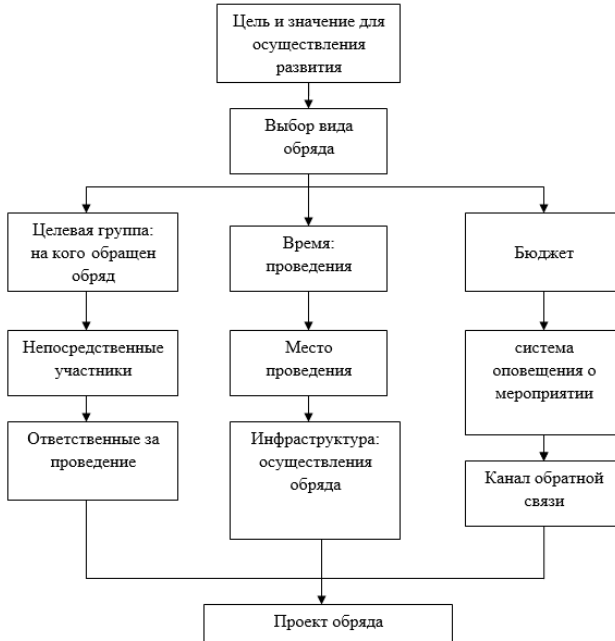


Рис. 42. Рекомендуемые элементы планирования обряда

3. Обряд – концентрация внимания на предмете обряда. Осуществляется «отсечение обыденного», которое оказывает мощное внушающее воздействие, снижает контролирующую функцию сознания. Любое действие, совершенное в связи с предметом обряда, укрепляет установку на принятие элементов изменений. В психологии этот эффект известен как атрадиционная динамика установки – если мы делаем что-либо в связи с чем-либо, то начинаем лучше к этому относиться. На этом же этапе следует активно осуществлять символические действия: необходимы общие добровольные действия группы участников в заданном направлении, направляемые организаторами, спустя некоторое время укрепляют расположение к предмету обряда.

4. Завершение обряда: выход из социального времени (последовательности событий) обряда. В момент завершения обряда нужно вернуть всех его участников в реальность: все, что происходило во время обряда, должно «захлопнуться» внутри сознания участника и остаться с ним.

5. Фиксация обряда: обсуждение в системе организационных коммуникаций. Данные действия необходимы для закрепления позитивного эмоционального настроя участников, полученного в процессе проведения обряда.

Правильно спроектированный бизнес - обряд выполняет функции повышения ценностного единства и позволяет снизить сопротивление сотрудников осуществляемым изменениям.

В условиях реализации траектории развития наиболее распространённым обрядом является обучение, которое способствует передаче новых навыков и объединению персонала, т.е. сам факт совместного обучения является актом единения, способствующим сплочению через синхронизацию мыслительных усилий людей.

Обеспечить ценностное единство возможно лишь путем осуществления согласованных действий по обучению, в котором знания, навыки, ценности и опыт включаются в совместную деятельность всех сотрудников организации. При этом следует строго следить за соблюдением следующих условий:

- знания о будущих изменениях не должны навязываться;
- сотрудники должны позитивно относиться к способу передачи информации, доверять ему.

В качестве обучения в современных условиях нельзя выбирать только узкопрофессиональное обучение. Эффективным в условиях осуществления развития является обучение в различных смысловых областях, но совпадающее с ценностями организации или развивающее их.

Можно выделить два типа целей обучения в корпорации: 1) передачу знаний и закрепление ценностей; 2) формирование определенного арсенала умений, а также преобразования ценностной системы сотрудников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «развивающих» и «инновационных».

Целью «развивающего» обучения является усиление ценностей, освоение методов и правил для того, чтобы эффективно работать в новых условиях в организации. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний и закрепления существующей системы ценностей.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку сотрудника к работе в условиях реализации стратегии. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности в изменении компетенций сотрудников, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, ориентировано на становление новой ценностной системы и решение уникальных проблем.

Обучение и развитие может являться тем средством, которое способствует формированию общего понимания и новых элементов повседневного поведения. Обучение, как разновидность обряда, может быть основано, по нашему мнению, на использовании различных методических приемах (табл. 10).

Для ценностного управления необходимо активное использование обучения, позволяющего отказаться от устаревших ценностей и форм поведения. Грамотное непрерывное осуществление обрядов в виде обучения должно обеспечить превращение организации в обучающуюся организацию, т.е. осуществить переход от «понимающей», в «думающую», осуществляющую постоянное преобразование в процессе своего функционирования.

Обучение предлагает более быстрое ознакомление с новыми приемами и ценностями, однако, сотрудники не переживают когнитивный процесс сопоставления факта награждения или наказания сотрудника за определенное поведение, а сразу получают необходимую формулу действия.

Таблица 10

Рекомендуемые подходы и методики для осуществления обучения в процессе развития организации

Наименование методики	Значение
Методика Массачусетского технологического института – «истории обучения»	Позволяет получить историю организационного знания, как версию событий, пережитых ее работниками. Она предназначена для того, чтобы стать специфическим источником знаний, которые должны содействовать пониманию неявных аспектов организационного поведения
Интерактивная трансляция ценностей – «передача во взаимодействии»	Повышает возможности использовать наиболее полезный опыт и приемы работы в условиях преобразований. Целью является создание общей когнитивной основы групповой работы и группового научения, предметом которого выступает приобретаемые модели поведения как реакция на изменения
«Обучение действием»	Позволяет за счет интеграции элементов изменений в повседневную деятельность видоизменять модели поведения сотрудников
Викарное обучение на основе подражания и идентификации	Позволяет на основе наблюдения перенять модели поведения и способы действий, поощряемые компанией в условиях перемен
Коммуникативные тренинги	Позволяют обучить эффективному взаимодействию и сотрудничеству в процессе развития
Сессии обратной связи	Позволяет получить информацию об одобряемых и порицаемых моделях поведения при осуществлении изменений
Экстремальное обучение	Позволяет сформировать командный дух и ориентацию на победу при реализации целей развития
Сессии коучинга и наставничества	Позволяют осуществить передачу навыков и ценностей на рабочем месте
«Разбор полетов»	Позволяет осуществить обмен опытом специалистов одного уровня
Балинтовская сессия	Позволят повысить сплоченность сотрудников в рамках делового взаимодействия при решении сложной проблемы, возникшей в период осуществления изменений

В случае, если сотрудник внутренне с ней не согласен, считает ее неприемлемой, неадекватной и несправедливой или просто ее не понял, он будет сопротивляться новой форме поведения – придерживаться старой. Для снижения вероятности возникновения этого сопротивления необходимо удостовериться в том, что сотрудник понимает, какие именно модели поведения от него требуются, а какие следует прекратить использовать. Необходимо помочь сотрудникам применить на практике новые знания и навыки, заинтересовав в этом всех, а для закрепления новых ценностей разработать мифы с героями – теми, кто первый перестроился на новый лад и помог перестроиться другим, и антигероями – теми, кто решительно отказывается от их применения и пытается склонить к этому других сотрудников.

Консультант по организационному развитию Р. Дж. Маршак говорит о мифах так: «Каждый человек, а также каждая система культуры, видит и интерпретирует события через призму своих мифов, верований и представлений, которые часто являются подсознательными и редко осмысливаются или вызывают сомнения, – они просто есть; но они оказывают глубокое воздействие на то, как человек видит ситуацию и какие действия будет или не будет предпринимать»⁵⁰.

Каждый сотрудник постепенно будет изучать модели поведения, которые ему предлагается в процессе изменений, примерять их на себя, отбирая те, которые приемлемы для организации. Освоение новых «правил игры» будет идти через прямое наблюдение и познание мифов, которые в доступной форме циркулируют внутри организации.

Идею управления сотрудниками при помощи историй – сторителлинг или концепция Engagement, где пересказ историй является одним из факторов воодушевления персонала, используют ряд организаций в процессе изменений. Правильно и вовремя рассказанная история рождает цепочку «эмоция – вывод – действие». Вызвав у слушателей-сотрудников определенные переживания, можно подвести их к необходимым выводам, а затем побудить к поступкам.

⁵⁰ Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей, направленных на определенную модель поведения, такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации, в ряде случаев служит инструментом снижения сопротивления.

Основные функции сторителлинга.

1. Пропагандистская, корпоративное мифотворчество – это инструмент убеждения сотрудников.

2. Объединяющая, истории служат инструментом развития ценностного единства организации, в котором она особенно нуждается в условиях преобразований.

3. Коммуникативная, истории способны повысить эффективность трансляции системы преобразований на разных уровнях.

Организационная мифология выступает не просто как собрание организационных историй, но как культурная форма, в которой сотрудники воспринимают и осознают окружающий мир, запечатлевают накопленный жизненный опыт, существуют несколько видов мифов (табл. 11).

Таблица 11

Характеристика видов организационного мифотворчества

Вид организационного мифа	Содержание
Рассказы	основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями
Истории	повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д.; устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим, описывают процесс развития организации
Легенды	пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой
Саги	исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей. В условиях изменений
Сказки	полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании

Мифотворчество оказывает активное воздействие в таких сферах, как:

- нормы и традиции поведения;
- отношение к внешней и внутренней среде;
- социально одобряемые/неодобряемые личностные характеристики, включая «рецепты» по переводу поведения в условиях реализации траекторий развития;
- правила и условия деятельности;
- видение прошлого и будущего;
- отношение ко времени.

Использование мифотворчества в процессе изменений позволяет:

- объяснить процесс изменений в наглядно-образной форме;
- воздействовать на чувства сотрудников, вовлекать в переживание происходящих в нем событий.

Организационные мифы выполняют специфические социокультурные функции, связанные с организацией мышления его членов.

– функция стереотипизации: мифологические сюжеты легко усваиваются и транслируются, становясь стереотипами, поэтому вера в мифы сплачивает людей в сообщество с едиными ценностями, нормами, представлениями. Данная функция способствует подчинению индивидуального сознания коллективному, снижая уровень сопротивления изменениям. Первоосновой мифов выступают мифологемы — стереотипные представления о моделях поведения сотрудников в новых условиях. Сотрудники, верящие в миф, действуют в соответствии с его сюжетом: вера в миф стимулирует поведение, соответствующее этому мифу;

– функция компенсации. Миф позволяет компенсировать недостаток знаний и информации, оказывая положительное воздействие на психическое состояние и поведение человека, и помогая ему справиться с трудными ситуациями.

В период преобразований М.В. Крымчанинова делает акцент на «героических» мифах: «Особое и очень важное место в жизни любого сообщества занимают мифы о... правилах и условиях деятельности, приносящей блага»⁵¹.

Для каждой ситуации необходимо выбрать своих героев-сотрудников, которые принимают систему преобразований, и антигероев – тех, кто ею пренебрегают, напрямую или косвенно нарушая ее.

И герои, и антигерои могут быть как настоящими, так и бывшими сотрудниками компании. Из бывших сотрудников необходимо выбрать тех, о ком сохранилась хорошая память в компании, кого уважают и ценят то, что они сделали. Существуют несколько типов героев: (рис. 43).

Рожденные герои – чаще всего, основатели организации, но могут быть, и сотрудники, благодаря которым в процессе изменений были достигнуты выдающиеся успехи.



Рис. 43. Типы героев организационного мифотворчества

Ситуативные герои – сотрудники, проявившие себя в определенной ситуации, в первую очередь, в процессе реализации изменений, определяют образцы поведения в этих ситуациях.

Экспериментаторы – сотрудники, достигшие успехов, благодаря инновационности, инициативности, постоянному экспериментированию, которые были проявлены на этапах разработки и реализации траекторий развития организации.

⁵¹ Крымчанинова М. Мифы управляют миром и бизнесом? // Управление персоналом. – 2005. – №11.

Новаторы – сотрудники, первыми применившие изменения и достигшие успеха.

Альтруисты – сотрудники, все силы и все свое время, отдающие на благо компании.

Миф, в центре которого действует узнаваемый герой, ориентирует сотрудники на определенные действия, понимание и принятие изменений в организации, способствует повышению ценностного единства, что особенно важно для успеха преобразований.

В качестве антигероев можно использовать и бывших сотрудников: например, говоря о причинах увольнения того или иного человека, указать, что он нарушал поведенческие нормы, саботировал и вел «подрывную» деятельность против изменения в организации.

«Часто сюжеты об антигероях описывают черты личности, которые необходимо выработать, чтобы стать героем, и условия, в которых может произойти подобное превращение... Таким образом, задается шкала поведенческих моделей: от социально поощряемых (герой) до отвергаемых культурой (антигерой), а также содержатся рецепты по переводу поведения в социально приемлемое русло»⁵².

Самой сложной и ответственной частью корпоративного мифотворчества выступает «запуск» мифа». Наиболее важными инструментами поддержания корпоративного мифотворчества выступают технологии, реализуемые через систему обрядов и ритуалов. М.В. Крымчанинова так пишет о внедрении мифов через обряды: «...методом постижения и присвоения той или иной мифологической системы является обряд, ритуал: миф представляет собой своего рода либретто исполняемого драматического действия, иначе говоря, миф и обряд составляют известное единство, мировоззренческое, функциональное, структурное, являя собой оба аспекта культуры – теоретический и практический...»⁵³.

Пассивным способом внедрения мифов может служить публикация в корпоративной газете или на сайте организации.

Комплексное использование технологий, основанных на обрядах, ритуалах и корпоративном мифотворчестве, и традиционных процедур управления способствует распространению информации об изменениях в организациях и позволит снизить уровень сопротивления сотрудников.

⁵² Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2009.

⁵³ Крымчанинова М. Мифы управляют миром и бизнесом? // Управление персоналом. – 2005. – №11.

Заключение

Модели управления развитием организации помогают подготовиться к предстоящим преобразованиям.

Известное проклятие древних китайцев: «Чтобы ты жил в эпоху перемен!» – в наше время сменила иная ценностная система, где умение менеджера проводить сложные организационные преобразования считается проявлением его управленческих навыков. «Все, что не меняется к лучшему, обречено», – подчеркивает американский инвестор Рэй Далио, входящий в сотню богатейших людей мира⁵⁴.

Развитие организации представляет собой реализацию системных организационных изменений и требует гибкого и сбалансированного подхода. В качестве основных уравниваемых величин можно выделить баланс инициатив «сверху» и «снизу», баланс интересов, баланс используемых мотивационных механизмов, баланс функционирования и развития, баланс проектирования и внедрения, а также баланс структурно-технологических изменений и кадровых перемен.

«Управление изменениями – это поддержание равновесия подвижной конструкции. Достижение этого критически важного равновесия требует умения наладить диалог между инициаторами изменений и сотрудниками, которую будут воплощать новую стратегию», – подчеркивал Дженни Дак⁵⁵.

Организационное развитие предполагает скрытое или явное использование теории планируемых изменений, описывающих процесс проведения перемен, то есть этапы движения к поставленной цели и действия, которые способствуют их достижению. В силу этих причин, для выживания, организация постоянно должна новые пути развития, а для этого необходимо использовать адекватный методический инструмент, в основе которого положена интеграция различных моделей управления изменениями.

⁵⁴ Далио Р. Все, что не меняется к лучшему, обречено // РБК. – 2021. – №9. – С. 24.

⁵⁵ Кожевина О.В. Стратегическое управление изменениями / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. – М: Инфра-М, 2022. – С. 377.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонов В. Стратегический менеджмент: модели и процедуры. – М.: Инфра-М, 2017.
2. Андреев Г. Дизайн-мышление. проектирование будущего. – М.: Де`Либри, 2020.
3. Артур А., Томпсон М. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2020.
4. Атлас трендов 2030 // РБК. – 2021. – №6–8.
5. Боно Э. Серьезное творческое мышление. – Минск: Поппури, 2005.
6. Брит Андреатта Нейробиология команд. Как запрограммировать сотрудников на взаимодействие. – Минск: Поппури, 2020.
7. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2009.
8. Вассема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. – М.: Финпресс, 2000.
9. Веснин В. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2017.
10. Вики Т., Тома Д., Гонс Э. Корпоративный стартап. Как создать экосистему инноваций в крупной компании. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
11. Гаршина Д.С. Модель управления изменениями // Молодой ученый. – 2018. – №30 (216). – С. 23–28 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/216/52164/>
12. Гассман Оливер и др. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина, 2018.
13. Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. – М.: Эксмо, 2007.
14. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом – М.: Юнити-Дана, 2010.
15. Давид Ян У нас есть уникальная возможность сформировать будущее // РБК. – 2022. – №06–07.
16. Далио Р. Все, что не меняется к лучшему, обречено // РБК. – 2021. – №9. – С. 24.
17. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2000.

18. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

19. Ефремова Т.Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. – М., 2000.

20. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1.

21. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012.

22. Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. – Минск: Гревцов Паблшер, 2009.

23. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД СПбГУ, 2006.

24. Карпов А. Организационное проектирование. – М., 2020.

25. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. Настольная книга менеджера. – М.: Хорошая книга, 2006.

26. Кемпкенс О. Дизайн – мышление. – М.: Эксмо, 2020.

27. Кемпбелл Э., К. Саммерс Лачс Стратегический синергизм. – М.: Питер, 2004.

28. Кожевина О.В., Салиенко Н.В. Стратегическое управление изменениями. – М.: Инфра-М, 2022.

29. Крымчанинова М. Мифы управляют миром и бизнесом? // Управление персоналом. – 2005. – №11.

30. Кучинский С. Хороший бизнес, плохой бизнес. Визуальный помощник эффективного директора и предпринимателя. – СПб.: Скифия, 2021.

31. Леврик М., Линк П., Лейфер Л. Дизайн мышление. – М.: Питер, 2020.

32. М. ван Ассен и др. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Бином, 2017.

33. Малюк В. Стратегический менеджмент: организация стратегического развития. – М.: Юрайт, 2016.

34. Мардас А., Гуляева О. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2016.

35. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Бином, 2018.

36. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2019.

37. Менеджмент: традиционные и современные модели. – М.: Инфра-М, 2017.
38. Некрасов В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск: Изд-во УдГУ, 2003.
39. Питерсен В. Стратегия как обучение. – М.: Альпина бизнес, 2020.
40. Попов А. Актуальный стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2019.
41. Рятов Секреты развития. – М.: Альпина Паблицер, 2021.
42. Свидерский В.И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и познании. – М.: Соцэргиз, 1962.
43. Соловьев В.С. Философские начала цельного знания. Сочинения в 2 т. Т. 2. – М.: Мысль, 1988.
44. Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – №4. – С. 133–183.
45. Томпсон А. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2016.
46. Философская энциклопедия. – Т. 4. – М.: Сов. энцикл., 1967.
47. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энцикл., 1983.
48. Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. – М., 1994.
49. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение // The McKinsey Quarterly. – 2001. – №3. – С. 66–69.
50. Харрингтон Дж.Х. Совершенствование управления изменениями. – М.: Стандарты и качество, 2008.
51. Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации. – М.: Инфра-М, 2020.
52. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – СПб., 2007.
53. Шервуд Д. Системное мышление для руководителей. – М.: Альпина, 2020.
54. Шетил Сандермоен Реализация стратегии на практике. – М.: Альпина, 2020.
55. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. – СПб.: Изд. СПб ГУ, 2005.

56. Шифрин М. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2017.

57. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.

58. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Бином, 2018.

59. Ansoff H.I., Leontiadis J.C. Strategic portfolio management // Journal of General Management. – 1976. – №4. – P. 13–29.

60. Bowman E., Hurry D. Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and incremental-choice process // Academy of management review. – 1993. – Vol. 18. №4. – P. 760–782.

61. Dictionary of Business Terms, Second Edition. – New York: Barrons Educational Series, Inc. 1994.

62. Freeman R.E. Strategic management. – Pitman Publishing: Marshfield, 1984.

63. Frankel R. Schmitz J., Prayer D. Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1996. – Vol. 26. №3. – P. 48.

64. Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: designing Interactive Strategy. – Harvard Business Review, 1993, 71. – P. 65–77.

65. Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. – N.Y.: Free Press, 1985.

66. Sirower M.L. The synergy trap: how companies lose the acquisition game. – New York: The Free Press, 1997.

67. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.changerun.ru/proshhaj-vuca-i-zdravstvuj-novy-j-bani-mir/>

68. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kontseptsii-vuca-i-bani/>

69. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zippingington.ru/pravo/soderzhanie-ponjatie-razvitie-organizacii>

70. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/8_130799_ponyatie-razvitie-osnovnie-svoystva-printsipi-i-zakonomnosti-razvitiya.htm

Для заметок

Научное издание

Серебрякова Галина Валентиновна
Незамайкин Иван Валерьевич

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Чебоксары, 2022 г.

Компьютерная верстка *Е.В. Кузнецова*
Дизайн обложки *Н.В. Фирсова*

Подписано в печать 01.08.2022 г.

Дата выхода издания в свет 22.08.2022 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Times. Усл. печ. л. 8,6025. Заказ К-1015. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75
+7 (8352) 655-047
info@maksimum21.ru
www.maksimum21.ru