

0-793843

  
На правах рукописи

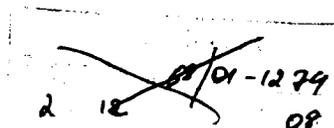
**Царенко Андрей Сергеевич**

**Управление преобразованием организационных систем**

Специальность 08.00.05 (1) – Экономика и управление  
народным хозяйством  
(теория управления экономическими системами)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2008

  
2 12 08/01-1279  
08

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор  
*Панов Михаил Иванович*

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
*Фалько Сергей Григорьевич*  
кандидат экономических наук, доцент  
*Пророков Андрей Николаевич*

Ведущая организация: Московский авиационный институт  
(государственный технический университет)

Защита состоится «24» декабря 2008 г. в 15 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 в Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова по адресу: 119192, ГСП-2, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, стр. 1, факультет государственного управления, аудитория А 617.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале отдела диссертаций Фундаментальной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова по адресу: Ломоносовский проспект, д. 27, сектор «А», к. 812.

Автореферат разослан «21» ноября 2008 года.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714758

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12  
профессор

Ф.М. Волков

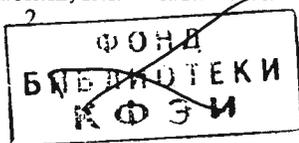
## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования*

Среда функционирования современной организации отличается высоким темпом изменений. Ситуация связана, во-первых, со всплеском в развитии технологий (особенно информационных и телекоммуникационных), во-вторых, — с глобализацией экономической деятельности из-за свободной торговли и географического перемещения продуктов и капиталов и, в меньшей степени, но, тем не менее, также значимым фактором — «повышением внимания к человеческому ресурсу»<sup>1</sup>. Первые два фактора приводят к гиперконкуренции, а, следовательно, перемещают власть из рук производителя в руки потребителя, клиента. В данный момент организации (будь то крупное акционерное общество, государственное предприятие или небольшая фирма, единолично управляемая собственником) необходимо адаптироваться к новым условиям. Происходит отказ от многих принципов, которыми руководствовались поколения управленцев, разработка нового набора установок и правил, который позволил бы успешно управлять изменениями и провёл их организацию через процесс трансформации в лидеры рынка. Скорость, гибкость и адаптивность к изменениям отмечены в числе важнейших требований к эффективной современной организации на международной конференции генеральных директоров компаний (СЕО).

Технологии, концепции изменений неизменно присутствуют в результатах мониторинга по использованию инструментов управления организацией (management tools) (проект был инициирован и поддерживается консалтинговой компанией «Бэйи и Ко»). Это реинжиниринг, вссобщее управление качеством, аутсорсинг, бенчмаркинг, «Шесть Сигм» и другие. Международные стандарты серии ИСО 9000: 2000 выдвигают 8 принципов менеджмента качества, один из которых говорит о том, что *постоянное* улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель (принцип 6 «Постоянное улучшение

<sup>1</sup> Prastacos G., Soederquist K., Spanos Y., van Wassenhove L. An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape // European Management Journal. February 2002. — Vol. 20. — No. 1. — P. 55.



ние»)<sup>2</sup>. Сама характеристика высокоэффективных организаций на сегодня, кроме прочего, стала включать следующие свойства: высокоэффективная организация «ожидает изменений окружающей среды и быстро адаптируется к новым требованиям», она находится в «постоянном поиске и испытании новых идей»<sup>3</sup>. Причем она противопоставляется организациям традиционного типа, в которых новые идеи игнорируются.

Актуальность эффективного управления процессами организационных изменений на сегодня подтверждается следующей статистикой. Согласно исследованию американской ассоциации управления 84 % предприятий США на данный момент проводят одно крупномасштабное изменение, в 46-ти % количество проектов более 3-х<sup>4</sup>. Другой источник сообщает, что «30 лет назад первая сотня лидеров американского бизнеса проводили приблизительно одно – два крупномасштабных преобразований, на сегодня это 20–25»<sup>5</sup>.

Подобная ситуация сложилась в странах Европейского Союза, например: «85% средних и крупных предприятий ФРГ работают над проектами широкомасштабных изменений. При этом основная фокусировка на ориентации на клиента/обслуживание (69%), организационное преобразование (49%) и улучшение качества (41%). В 70% фирм согласно опросу руководства, проведенного в рамках исследования компаний, была отмечена существенно возросшая потребность в широкомасштабном организационном преобразовании. Основными стимулами при этом выступают пожелания клиентов и растущее давление конкуренции, издержки»<sup>6</sup>.

Российские предприятия не отстают в этом вопросе и постоянно изменяют самые различные аспекты своей деятельности. Наиболее распространённые мотивы — конкурентная борьба и давление потребителей, «давление собственников,

---

<sup>2</sup> См.: Елиферов В.Г., Ретин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление — М.: ИНФРА-М, 2004.

<sup>3</sup> См.: Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

<sup>4</sup> Weber P.S., Weber J. E. Changes in employee perceptions during organizational change // Leadership & Organization Development Journal. 2001. — Vol. 22. — № 6. — P. 291–300.

<sup>5</sup> Woodward N.H. To make changes, manage them // HR Magazine. May. 2007. — P. 53-57.

<sup>6</sup> Koch A. Change Kommunikation. Marburg: Tectum Verl., 2004. — S. 89.

страсть к экспериментаторству, давление иностранных партнёров, работников, поставщиков»<sup>7</sup>. Повышение производительности труда отмечено среди первичных задач Президентом Российской Федерации.

Сейчас фирмы призывают отказаться от упора на снижение издержек, жестких организационных структур и стилей управления, характеризующихся преобладанием распоряжений и контроля. Они должны обратить свое внимание на создание ценности для потребителя, инновации и гибкость. Организационные изменения стали фундаментальной необходимостью успеха в конкурентной среде.

### *Степень научной разработанности проблемы*

Изучением феномена организационных изменений в управленческой науке занимались Дж.М. Бартунек, Б. Бёрнс, М. Бир, Л. Грейнер, Р. Дафт, Р. Кантер, Дж. Маллинз, Р. МакАдам, М.К. Моч, Л. Коллинз, Н. Нориа, М. Райс, П. Сенге, М. Тушман, Й. Хайд, Ф. Хилл, А.Д. Чандлер, Дж. А. Чэпман, В.А. Гончарук, А. Губанов, Л. Малышева, Б.З. Мильнер, А. Морозов. В том числе, вопросы стратегических изменений рассматривали в своих работах И. Ансофф, С. Апфельбаум, О.С. Виханский, А.Т. Зуб, М.В. Локтионов, О.П. Молчанова, А.И. Наумов.

Выяснению содержательной стороны изменений и аспекту разработки инструментальных концепций трансформации организационной системы посвящены труды Б. Андерсена, Т. Бэкмана, Дж. П. Вумека, Т. Давенпорта, Д. Джонсона, У. Деминга, К. Исикавы, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Чампи, В.Г. Елиферова, Г.И. Маринко, Н.П. Николенко, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина.

Среди исследователей вопроса эффективной реализации изменений, имена Дж. Адамса, Э. Барбера, Б. Вестли, Р. Виммера, К. Левина, Г. Липпи, Р. Липпита, Э. Каблер-Росс, Дж. Коллинза, Л. Коха, А. Коха, Дж. Катценбаха, Дж. Коттера, Д. Миллера, Дж. Уотсона, К. Фрайлингера, И. Фишера, Дж. Френч.

---

<sup>7</sup> *Маринец И.Н.* Стратегия и тактика осуществления организационных изменений // Вестник Сев-Кав. ГТУ. Серия «Экономика». 2004. — № 2 (13).

В частности, вопросы трансформационного лидерства изучались Дж. Барлингом, Б. Басом, В. Кришнаном, Э. Кэлловэй. Проблематика феномена сопротивления изменениям рассмотрена в работах В. Ваделя, М. Дель Валя, Д. Коннора, И.Н. Маринца, И. Смита, А. Сохала, Дж. Форда, К. Фуэнтеса.

Проблеме эффективности организационных изменений посвящены исследования профессиональных консалтинговых фирм Эксенчури (Accenture), Прайс Уотерхаус Куперс (Price Waterhouse Coopers / PWC), Бостонской консалтинговой группы (The Boston Consulting Group / BCG), Делойт (Deloitte), МакКинси (McKinsey).

Существующая литература по менеджменту изобилует практическими идеями и советами, но не помогает прийти к единому пониманию процесса организационных изменений. Она не дает «карту маршрута» достижения желаемой модели организации.

Также следует отметить, в теории недостаточно глубоко раскрыт деятельный аспект менеджмента преобразований, а имеющиеся концепции управления изменениями не являются руководством к действию. Как отмечается в ряде последних публикаций, «существующие концепции содержат необходимые, а не достаточные условия. Отсутствует единая терминология и нет четкого определения «управления изменениями»<sup>8</sup>. «На деле многое из написанного о трансформации не может служить такой картой [дорожной картой, дающей определенную уверенность в исходе перехода к новой системе организации]. Либо это слишком концептуально и, следовательно, непрактично; либо слишком эмоционально и, следовательно, слишком туманно; либо, напротив, чересчур конкретно, поэтому применимо не ко всякой ситуации». «Беда в том, что при всем обилии ... статей по управлению изменением, ничто из них не помогает понять как и что нужно менять»<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Тарасов А. В. Управление изменениями: функциональный аспект : дис...канд. экон. наук : 08.00.05 / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Экон.фак. — М., 2007. — С. 58

<sup>9</sup> Паскаль Р., Мьялеман М., Джойя Л. Как по-новому подойти к процессу преобразования? // Оздоровление бизнеса / Пер с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 64.

Учебники по менеджменту и обзорные работы по управлению изменениями содержат изложение и сравнение наиболее содержательных концепций, а не формулировку теории и её практического приложения со ссылками на авторов, внесших конкретные идеи в общий подход. В отечественных источниках часто можно наблюдать переизложение и попытки классификации идей зарубежных представителей.

*Цель* исследования состоит в разработке адекватных современному этапу экономического развития теоретико-методологических основ эффективного совершенствования механизма трансформации организационных систем.

Теоретическая сторона включает развитие теоретико-методологических положений, практическая — разработку практических методик реализации инициатив по преобразованию организации.

Цель работы конкретизируется в следующих *задачах*:

- обобщение и оценка существующего теоретико-методологического и практического опыта управления преобразованием системы организации,
- уточнение понятийного аппарата,
- проведение классификации типов организационных изменений,
- систематизация и ревизия современных инструментальных концепций преобразования организационной системы,
- обоснование и разработка концептуальных моделей в современных экономических условиях,
- выработка рекомендаций по повышению эффективности механизма управления процессами организационной трансформации.

*Объектом* исследования является организационная система, различных правовых форм собственности, разного размера и степени сложности организации.

*Предметом* исследования являются процессы организационной динамики системы организационно-экономических отношений.

**Теоретическая основа** Достижения современной научной мысли: труды иностранных и отечественных специалистов, монографии, статьи периодических изданий, научно-исследовательские разработки консалтинговых агентств, нормативно-правовые акты, внутриорганизационная документация предприятий и организаций локального уровня в открытом доступе.

**Методологическая основа**

Методология опосредована целью исследования и задачами. Применялись методы общенаучного познания, анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, экспертно-статистический метод, логического моделирования.

**Научная новизна диссертационного исследования**

- Уточнено содержание понятия «организационное изменение» как комплекса мер по управлению процессом преобразования текущей системы организации (или её компонента), включающего анализ, планирование, внедрение, контроль и закрепление результатов. В качестве основных слагаемых организационной системы выделены следующие: система процессов, оргструктура, человеческий ресурс, система мотивации, организационная культура. Показана необходимость сохранения баланса развития между жёсткими и мягкими организационными компонентами.
- Выделены основные критерии классификации и типы инициатив трансформации организации: 1) по масштабу и темпу реализации (кардинальные/революционные и эволюционные/постепенные), 2) по источнику возникновения (проактивные, реактивные), 3) по объекту направленности (ориентированные на жесткие или мягкие компоненты системы организации). Проведен сравнительный анализ эволюционного и революционного типов организационных изменений, даны рекомендации по их применению в зависимости от конкретной организационной ситуации.
- Показано, что традиционный подход к трансформации организационной системы с присущим ему акцентом на перестройку жёстких компонентов (струк-

туры, бизнес-процессов) должен быть расширен путем разработки мероприятий по процессу трансформации мягких составляющих организационной системы, включая смену поведения, переориентацию культуры. Обосновано, что для преодоления существующей дихотомии планирование/реализация и решения проблемы искусственного разделения на «содержательные» и «процессуальные» концепции изменений процесс проектирования содержания новой организационной системы должен включать разработку механизмов её реализации.

- Разработаны структурные компоненты политики преобразования организации, предложено включать в их число регламентацию процесса рассмотрения инициатив преобразования, определение состава участвующих в процессе сторон, меры по минимизации негативных эффектов. Усовершенствована модель коммуникационного обеспечения трансформации системы организации путем разработки таких дополнительных компонентов, как апробация готовности организации к переменам и подтверждение смены установок и поведения персонала.
- Предложено для оценки эффективности и результативности программ преобразования организации использовать инструмент контроллинга. Рекомендована концептуальная схема оценки расходов по этапам процесса трансформации.
- Выявлены и раскрыты ключевые роли «агентов изменений» в ходе трансформации системы организации, включая роли лидера, собственников процессов, методолога, координатора. Даны рекомендации по формированию управленческой команды в рамках программ реинжиниринга организации.
- Показана эволюция и разработана модель стратегического реинжиниринга экономической системы организации, которая заключается в фундаментальном переосмыслении и радикальной перестройке всей бизнес-системы (а не отдельных процессов организации) с целью достижения кардинальных улучшений прежде всего в ценности для клиента и организационной работе.

### *Положения, выносимые на защиту*

- Успешная трансформация организационной системы предполагает необходимость комплексного подхода, рассмотрение преобразования в качестве целостного *процесса*, включающего вход, выход, управленческое воздействие, ресурсы (человеческий, технический, информационный и др.). В случае процесса организационных изменений управленческое воздействие состоит в трансформирующем лидерство руководства, «поддерживаемом» нормативными регулирующими документами (специально издаваемые на локальном уровне политики и процедуры осуществления изменений). В качестве ресурсов выступают: человеческий (инструментарий: автономные рабочие группы, аттестация на 360, методики развития креативности сотрудников и др.), технический (соответствующая материальная инфраструктура), финансовый, информационный (три группы программного обеспечения: корпоративные информационные системы (КИС), программы моделирования бизнес-процессов — для визуализации технологических и управленческих цепочек ценности, программное обеспечение, выполняющее функции хранения, учета и передачи информации). С. 54-56.
- Модель коммуникационного обеспечения процессов трансформации в организации в качестве инструмента управления сопротивлением преобразованию включает следующие «надстраиваемые» друг над другом этапы: информирования, оценки, формирования мнения, апробацию и подтверждение смены установок и поведения. Коренного изменения в сотрудниках можно достичь лишь в том случае, если все фазы/этапы коммуникации пройдены успешно. С. 76-79.
- В условиях институционализации управления организационными изменениями необходимо разрабатывать локальные нормативные акты – политики и процедуры изменений. Они должны содержать регламентацию процедуры инициации преобразования предприятия, закреплять обязательный состав участвующих в процессе сторон, наличие регулярной двусторонней коммуникации:

«руководство – представители персонала, профсоюзов», описывать меры по минимизации негативных эффектов при сокращении штатов. Типовой шаблон документа, регулирующего процесс инициации преобразования включает: а) описание текущей ситуации, мотивацию изменений; б) цели трансформации; описание основного и новых направлений деятельности, структуры, необходимого штата сотрудников; в) методы оценки новой структуры на предмет соответствия достижению поставленных целей; г) механизмы реализации изменений, включая методики коммуникаций и консультирования персонала; д) необходимые ресурсы, в том числе временные; е) соответствующие законодательные нормативные акты, локальные политики, в том числе посвященные вопросам человеческих ресурсов, финансов. С. 95-98.

- Механизм контроллинга применительно проекта организационной трансформации состоит в информационной поддержке принятия решений, координации деятельности, оценке промежуточных и конечных результатов. На этапе анализа потребности в преобразовании системы предприятия приоритетна информационная функция. Происходит обращение к финансовым показателям (как стандартные из бухгалтерской отчетности, так и «рыночно-ориентированные» показатели EVA, рыночная стоимость и пр.). Одновременно с отображением финансового состояния компании они выступают в качестве базы сравнения при оценке результатов. В целях выполнения задачи максимально полного представления текущей ситуации применим инструментарий стратегического анализа: PEST(ELI), SWOT-анализ, комбинированный инструмент «Observatic». На стадиях разработки концепции, планирования преобразований важно следующее: 1) согласование проекта с системой стейкхолдеров; 2) учёт ограничений среды путем отражения требований действующего законодательства (на различных уровнях — федеральном, региональном, муниципальном, организационном). 3) оценка качественной и количественной потребности в персонале при формировании группы реализации проекта. 4) ревизия финансовых ресурсов. 5) составление профиля корпоративной культуры и анализ его на предмет

поддержки/ противодействия трансформации. б) непосредственно перед внедрением — оценка потенциального успеха проекта. На этапе реализации имеет место оперативный контроллинг. Особое внимание — управлению коммуникационными процессами, координация трансформации, мониторинг текущих результатов (сопоставление текущих затрат с запланированными). По завершении программы — оценка достигнутого, в частности, сравнение показателей работы предприятия (как макро, так и микро (показатели процессов) «до», на «входе», и «после», на «выходе», а также планируемых и достигнутых. С. 99-100

- Использование реинжиниринга в качестве инструмента преобразований в современных условиях предполагает необходимость его расширительной трактовки, имеет место фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка всей не отдельных компонентов (бизнес-процессов), но всей бизнес-системы организации с целью достижения кардинальных улучшений в ценности для клиента. При этом в качестве слагаемых компонентов С. 111-114.

*Практическая значимость* исследования заключается в возможности применения полученных результатов в процессе разработки и реализации мероприятий по оптимизации работы организаций как коммерческого, так и некоммерческого секторов. Материалы исследования могут быть использованы в рамках курсов по экономике предприятия, основам менеджмента, антикризисному управлению, стратегическому менеджменту, управлению организационными изменениями, процессному управлению.

*Апробация результатов исследования* Основные теоретические и практические результаты исследования были представлены в материалах докладов и выступлениях автора на международных научных конференциях: XIII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов 2006», XIV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов 2007», XV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных

«Ломоносов 2008» (г. Москва), Пятой ежегодной международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (2006 г., г. Москва), Шестой ежегодной международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (2007 г., г. Москва), Седьмой ежегодной международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (2008 г., г. Москва), Третьей международной научно-практической конференции «Качество науки — качество жизни» (27—28 февраля 2007, г. Тамбов), международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики управления и юриспруденции» (27 февраля — 4 марта 2007, г. Мурманск), международной научной ассамблее молодых учёных «Государственное управление в XXI веке: актуальные проблемы» СЗАГС (22 июня 2007 г. г. Санкт-Петербург), VII выездной студенческо-аспирантской научно-практической конференции «Актуальные проблемы теории и практики управления» ФГУ МГУ им. М.В. Ломоносова (21—22 октября 2006 г., д/о Сенеж г. Москва), а также опубликованы в научных работах.

**Структура и объём диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 294 источника, содержит 24 рисунка, 13 таблиц, 11 приложений.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования, приведены характеристика степени разработанности проблемы.

Первая глава посвящена рассмотрению концептуальных основ феномена «организационного изменения». Проанализирован исторический опыт обращения с проблемой, рассмотрены причины инициатив преобразования организации. На основе поставленных задач уточнен понятийный аппарат, анализирована целевая направленность современных трансформаций.

Анализ вероятных «спусковых крючков» изменений при рассмотрении внешних факторов дал три сферы изменений: экономическую, технологическую, общественную. Отмечено, что центральное место в плееде экономических катализаторов организационного преобразования имеют возросшая интенсивность конкурентной борьбы, рост глобализации. Революционное развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) привело к технологическим преобразованиям, посредством их создается новая парадигма перехода от индустриальной организации, к организации знания. Сформулировано заключение, близкое к постулатам критической эволюционной теории<sup>10</sup>, которая рассматривает изменение в качестве специфических решений универсальных проблем возникающих из внутренней вариации: внешние силы, безусловно, воздействуют на систему, но они должны быть включены в неё. Имеет место эндогенная эволюция. В рамках анализа внутренних факторов при обзоре моделей проанализирована концептуальная разработка А. Ван де Вена и М. Пула, описывающая четыре идеальных типа теории изменения: жизненного цикла, эволюции, диалектики и телеологии. Отмечено, что на практике менеджеры сталкиваются с комбинацией данных типов.

---

<sup>10</sup> *Abel C.F., Sementelli A.J. Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change // Journal of Management Development. 2005. — Vol. 24. — № 5. — P. 443-458.*

В данный момент имеет место усложнение задач, стоящих перед компанией — несмотря на негибкость, «летаргичность» внутренних структур приспособиться к внешнему динамичному окружению<sup>11</sup>, правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести на нет многообразие внешних и внутренних воздействий и единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности<sup>12</sup>. При этом в реальности возникает проблема скорости осуществления изменений: с одной стороны, — отмеченная заостренность или сопротивление, с другой — сложно реагировать на изменения быстро и правильным способом. Отмечен эффект «ножниц Бляйхера», при котором с ростом сложности изменений сокращается время, располагаемое на решение вызываемых проблем.

Автором предпринята попытка уточнения понятийного аппарата. Отмечено, что в большинстве научных публикаций «управление организационными изменениями» выступает в качестве типичного «понятия-контейнера», в котором подразумевается все, связанное со словом «изменение» в любом его значении. Наблюдается определённый дефицит теории и доминирование практики. Несмотря на релевантность существующих «прецедентных моделей», следует отметить, что общая валидная теоретическая модель отсутствует. Тем не менее, можно говорить о том, что организационное изменение — это интегрирующий процесс, связующий все элементы организации «мягкие» (апеллирующие к управлению человеческим ресурсом) и твёрдые компоненты (системы, технологии и т.п.)<sup>13</sup>. Оно представляет собой комплекс мер по управлению процессом преобразования текущей системы предприятия, или её компонента, охватывающий анализ, планирование, внедрение, контроль и закрепление результатов с целью оптимизации организационной работы при акценте как на снижении издержек, так и создание гибкой

---

<sup>11</sup> Koch A. *Change Kommunikation*. Marburg: Tectum Verl., 2004. — S. 94

<sup>12</sup> Маринец И.Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений // Вестник Сев-Кав. ГТУ. Серия «Экономика». 2004. — № 2 (13).

<sup>13</sup> Appelbaum S.H., Pratt W.G. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity // *Management Decision*. 1998. — Vol. 36. — № 5. — P. 300.

инновационной системы. При этом имеет место сбалансированное развитие жёстких и мягких организационных компонентов.

Данные мероприятия включают работу по определению и внедрению новых ценностей, отношений, норм, стилей поведения в рамках организации, которые поддерживают новые способы работы и помогают преодолеть сопротивление изменениям, достичь консенсуса относительно планируемых преобразований между организацией и системой её стейкхолдеров. Эффективное управление преобразованием предполагает тщательную ревизию стратегического компонента, структуры, системы процессов, использование инновационных технологий, «духовное» развитие.



Рис. 1. Области воздействия управления организационными изменениями

Следует отметить, что цели снижения издержек, безусловно, могут быть признаны важным, но не являются достаточным условием достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Общей чертой инициатив изменений является их направленность на достижение организацией гибкости и инновационности. Критическим для их внедрения является *обеспеченность фирм соответ-*

вующими умениями, постоянное развитие и использование потенциала информационных технологий.

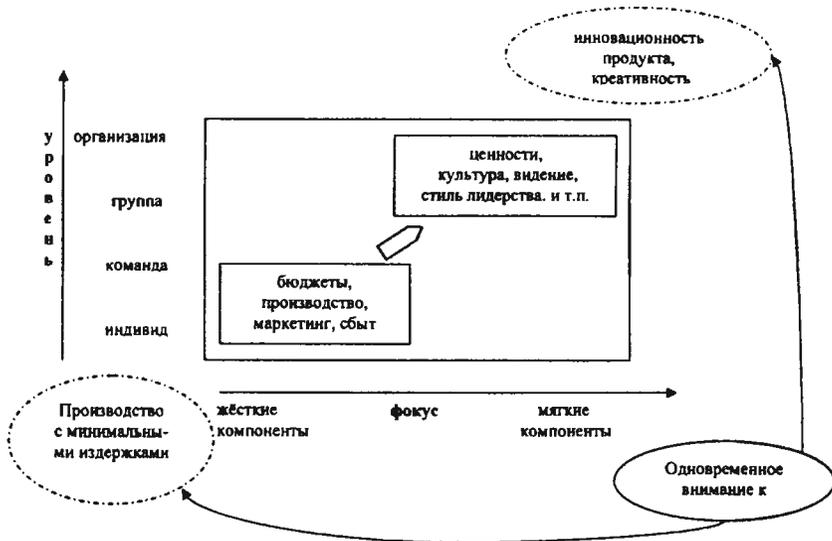


Рис. 2. Целевая ориентация при изменении

Сделано заключение о том, что организационные изменения — не статическое мероприятие. Это одновременное вовлечение всей организации, охват совокупностей сфер: переосмысление их стратегии и процессов, обновление структуры и переопределение роли отдельных сотрудников и групп.

В работе проведена классификация существующих типов изменения: 1) запланированные и спонтанные коррелирующие с проактивными и реактивными<sup>14</sup>; 2) по масштабу и типу реализации: эволюционные мелкими сериями и скачкообразные, радикальные<sup>15</sup>, 3) в зависимости от их объекта (какие компоненты (жест-

<sup>14</sup> Например, в работах: Mullins J.W., Cummings L.L. Situational strength. A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change // Journal of Organizational Change Management. 1999. — Vol. 12. — № 6. — P. 465. Skilling D. Beyond the quick fix: how to manage more effectively in the heart of change // Industrial and Commercial Training. 1996. — Vol. 28. — № 4. — P. 3–7.

<sup>15</sup> См.: Del Val M.P., Fuentes C.M. Resistance to change: a literature review and empirical study // Management Decision. 2003 — Vol. 41. — № 2. — P. 148. Goldstein L.D., Burke W.W. Creating successful organizational change // Organizational dynamics. 1991. Vol. 19. — № 4. — P. 5–17. James W. The impact of corporatisation and national competition

кие / мягкие) организационной системы приоритетны (пример изменений «э»- и «о»-типа)<sup>16</sup>.

Реактивное изменение возникает в качестве реакции на угрозу, проактивное — создает преимущество путем использования вновь открывающихся возможностей, когда ресурсы мобилизуются на ранней стадии это изменения, управляемые самим субъектом.

Эволюционное, постепенное, или ступенчатое изменение («альфа», «бета», «первого порядка») — это серия текущих устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и обычно влияют только на отдельные части системы в конкретной точке в данное время.

С другой стороны, фундаментальное, революционное изменение («гамма», «второго порядка») является более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации.

В зависимости от того, какой компонент организационной системы приоритетен (можно вспомнить модель 7С агентства МакКинси, модель Вейсборда, выделявшие мягкие и жесткие организационные переменные) М. Бир и Н. Нориа<sup>17</sup> предлагают два архетипа изменений в организациях: теорию «Э», основанную на экономической ценности и теорию «О», базирующуюся на организационных способностях. При изменении «Э»-типа фокус на модернизации жестких компонентов: структур и систем, их легче изменять сверху-вниз. В случае «О»-типа акцент на совершенствовании мягких компонентов — культуры, поведения, отношений людей. Структурные преобразования следуют за изменением культуры.

Автор склоняется к необходимости проактивного проведения трансформации, достигаемой различными способами: посредством радикального преобразования или эволюционным путем. При этом организационное изменение должно

---

policy. An exploratory study of organisational change and leadership style // *Leadership & Organization Development Journal*. 2005 — Vol. 26. — № 4. — P. 289–309.

<sup>16</sup> Бир М., Нориа Н. Разгадка шифра изменения // *Оздоровление бизнеса / Пер с англ.* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 19.

<sup>17</sup> Там же.

представлять собой «масштабное всеохватывающее мероприятие, включающее организацию целиком»<sup>18</sup>, рассматривающую её в качестве сложной системы.

Отмечена дихотомия моделей организационного преобразования. С одной стороны, оказалось возможным говорить о сложившихся инструментальных концепциях, посвященных объективной стороне изменений, планированию содержания преобразуемой системы: реинжиниринг, постепенное совершенствование в рамках всеобщего управления качеством, «Кайзен», аутсорсинг, «Шесть сигм». С другой – имеют место модели, конкретизирующие этапы, стадии внедрения изменений, процессуальные концепции: К. Левина, Р. Липпита, Дж. Уотсона, Б. Вестли Дж. Коттера, Д. Скиллинга, Р. Виммера и др.

Проанализировано современное состояние таких содержательных концепций изменений, как реинжиниринг, методик постепенного совершенствования: всеобщего управления качеством, «Шесть сигм», «Кайзен», а также инструмента аутсорсинга.

Отмечены попытки разработки сводных моделей, в частности, С. Апельбаума<sup>19</sup>, основанной в свою очередь на идеях В. Бурке<sup>20</sup>, Г. Литвина и С. Роббинса<sup>21</sup>. которая представляет своего рода сведение двух компонентов, последовательно отвечая на вопросы «что менять» и «как менять?».

В качестве альтернативы автором предложено рассматривать преобразования в качестве целостного процесса, включающего вход, выход, управленческое воздействие, ресурсы (человеческий, технический, информационный, финансовый и др.)<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> *Prastacos G., Soederquist K., Spanos Y., van Wassenhove L. An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape // European Management Journal. February 2002. — Vol. 20. — No. 1. — P. 56.*

<sup>19</sup> *Appelbaum S.H., Pratt W.G. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity // Management Decision. 1998. — Vol. 36. — № 5. — P. 299.*

<sup>20</sup> *Burke W., Litwin G.H. A Casual model of organizational performance and change // Journal of management. 1992. — Vol. 18. — № 3. — 523-545.*

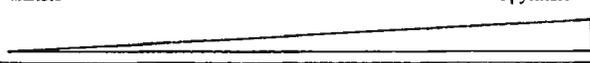
<sup>21</sup> *Robbins S.P. Organizational theory. The structure and design of organizations. Prentice Hall Englewood. NJ. Chapter 15.*

<sup>22</sup> *Царенко А.С. Преобразование организации как объект процессного управления // Вестник ИНЖЭКОНа (Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета) Серия: Экономика. СПб, 2008. — Вып. 1 (20).*

Управленческое воздействие проявляется в трансформирующем лидерстве руководства организации, Важные ресурсы: нормативные регулирующие документы (специально издаваемые на локальном уровне политики и процедуры, регулирующие процесс осуществления изменений).

**Таблица 1**  
**Систематизация концепций управления организационным изменением**

	Тип 1 постепенное изменение	Тип 2 возможны оба типа	Тип 3 фундаментальное изменений
<b>Изменение:</b> внутреннее	Постепенное совершенствование (KVP — CPI) Всеобщее управление качеством (TQM) Кайдзен Управление временем (Time-based management)	Реструктуризация Корпоративное обновление Реорганизация Культурное преобразование Сокращение размеров предприятия (downsizing)	Ревитализация Ресинвестирование Переориентация бизнеса Рейнжиниринг Рейнжиниринг бизнес-процессов
<b>внешнее</b>	Участие (в капитал других предприятий)	Кооперация Приобретение	Слияние
<b>Масштабы:</b>	малые		крупные



*Источник: Koch A. Change Kommunikation, Marburg: Tectum Verlag, 2004. — S. 108.*

Использование персонала в качестве ресурса подразумевает привлечение инструментария автономных рабочих групп, аттестации на 360°, методик развития креативности сотрудников и др.). Информационная инфраструктура процесса изменения предполагает применени трёх групп программного обеспечения: корпоративных информационных систем (КИС), программ моделирования бизнес-процессов, продуктов класса DocFlow и WorkFlow, выполняющих функции хранения, учёта и передачи информации и контроля над прохождением потока доку-

ментов). Техническое обеспечение предполагает соответствующую материальную инфраструктуру.

На входе процесса преобразования — недостаточно эффективная организационная система, которая в результате трансформации должна превратиться в желаемую оптимальную. Еще до инициации изменений происходит анализ ситуации «как есть». Важны как внешний, так и внутренний его компоненты, именно их результаты являются основой выбора соответствующего инструмента управления<sup>23</sup>. Используется, в частности, довольно тщательно разработанный инструментарий стратегического планирования (поскольку изменения в современном понимании, прежде всего, не тактический, а стратегический шаг на пути создания долгосрочного преимущества). В качестве ключевого момента отмечено согласование изменений со стейкхолдерами компании. Алгоритм работы с ними включает: 1) определение группы клиентов, заинтересованных в проекте изменений; 2) выявление потребности, ценности, ожидания каждой группы; 3) распределение потребностей клиентов относительно продукта, услуги, процесса; 4) построение иерархии потребностей; 5) разрешение возможных противоречий; 6) перевод потребностей в требования и ограничения к новой системе. Далее на основе предварительного анализа, с учётом ограничений внешней среды, требований и пожеланий, выдвинутых стейкхолдерами, происходит разработка модели новой организационной системы, в основе которой лежат новейшие информационные технологии, работа построена на процессной основе. При этом проектируются механизмы обучения сотрудников, пересмотр системы мотивации, ревизия корпоративной культуры.

Вторая глава посвящена вопросам реализации программ изменений: Согласно статистическим данным процент успешной реализации мероприятий по изменению невелик (См. табл. 2), а наибольшие сложности трансформации системы возникают именно на стадии внедрения.

---

<sup>23</sup> Ризби Д. Рейтинг инструментов менеджмента // Деловое совершенство. 2006. — №11.

## Оценка успешности проектов организационных изменений

источник	содержание	результат / оценка успеха
Arthur D. Little	опрос 350 руководителей программ изменений	17 % успешных 40 % провал
A.T. Kearney	проекты изменений на 294 европейских предприятиях	20% успешных 63% временный положительный эффект 17% провал
CSC Index	программы изменений 600 концернов США и Европы	33% успешных 42% минимально успешных 25% провал
ILOI	программы изменений на 11 предприятиях германоязычных стран (ФРГ, Австрия, Швейцария)	43% опрошенных считают 60 % проектов неудавшимися.
Mercuri international	опрос 692 высших руководителей при пересмотре стратегических решений	66% опрошенных жаловались на сложность осуществления большинства стратегических решений
Nippa	исследование результатов различных концепций управления	уровень достижения поставленных целей 48—64 %

Предпринята попытка вычлнить основные слагающие успеха эффективной имплементации разработанной модели. Рассмотрены вопросы предварительного анализа целесообразности внедрения программы, феномен «сопротивления» в качестве основного барьера трансформации, субъектный комплекс изменений, а также используемый инструментарий: трансформационные коммуникации, нормативное регламентированию и контроллинг процессов организационных изменений.

Обоснована необходимость предварительной ревизию осуществимости программ изменений. Дан обзор инструментам оценки потенциальной возможности

осуществления программы изменений (в т.ч., методики DICE Бостонской консалтинговой группы, модели П. и Дж. Веберов, А. Арменакиса и С. Харриса и др.<sup>24</sup>), которые ещё недостаточно широко используется, в том числе, и в зарубежной практике. Отмечено, что на современном этапе развития управления изменениями сопротивление им, рассматриваемое в качестве основного барьера программ преобразований, требует не механистичного преодоления директивным путем, но управления им, рассмотрения его как формы обратной связи. Выявлены и описаны его причины и последствия. Обосновывается идея о том, предупреждение деконструктивного воздействия сопротивления происходит за счет реализации комплекса трансформационной коммуникации и формирования институциональных структур.

Эффективность программ изменений должна повыситься с использованием особого вида коммуникационного комплекса, включающего компоненты как повсеместной практики: информирование, оценку, формирование мнения, так и дополнительные — апробацию и подтверждение смены установок и поведения (См. рис. 3).

Рассмотрены вопросы эффективного формирования команды управления организационными изменениями. Отмечена учета как качественных, так и количественных её характеристик при отборе её участников. Проанализирована типовая ролевая структура группы реализации преобразований применительно программ реинжиниринга (на основе сопоставительного анализа идей М. Хаммера, Дж. Чампи, М. Робсона, Ф. Уллаха, В.Г. Елиферова, В.В. Репина). Аргументирована наставническая функция консультантов в системе субъекта изменения.

---

<sup>24</sup> См.: *Armenakis A.A., Harris S.G.* Crafting a change message to create transformational readiness // *Journal of Organizational Change Management*. 2002. — Vol. 15. — № 2. — P. 169–183; *Weber P.S., Weber J. E.* Changes in employee perceptions during organizational change // *Leadership & Organization Development Journal*. 2001. — Vol. 22. — № 6. — P. 291–300; *Keenan P., Jackson A., Sirkin H. L.* Transformation: How to Load the Dice in Your Favor The Boston Consulting Group. Inc. 2003.

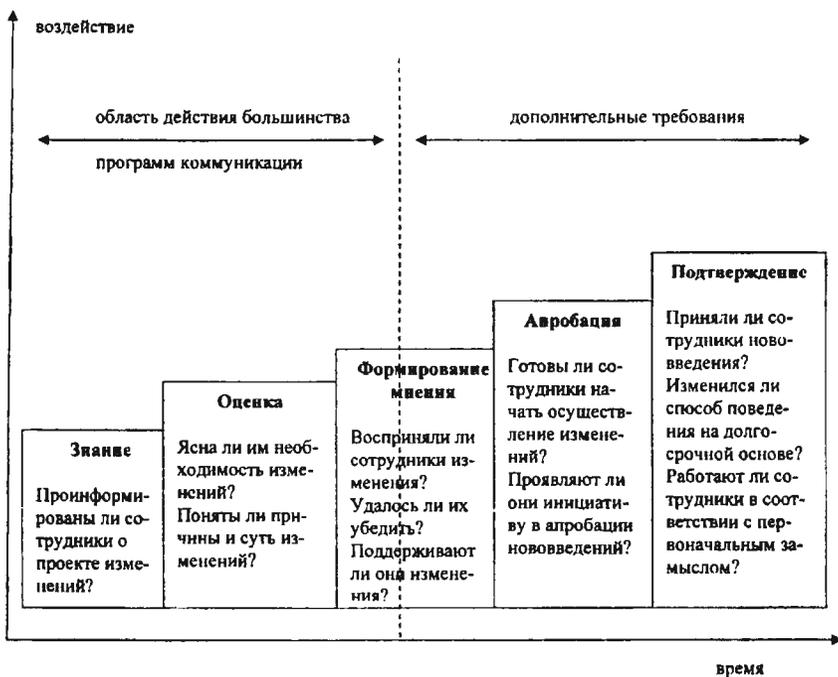


Рис. 3. Модель трансформационной коммуникации на основе идей А.Коха

Отмечена современная тенденция институционализации, формализации изменения. В текущей практике управления наметилась тенденция закрепления деятельности по управлению изменениями в качестве постоянной функции руководства. В связи с отмеченным фактом обоснована потребность разработки нормативного обеспечения процесса. Проведен контент-анализ внутренней документации организаций некоммерческого сектора<sup>25</sup> (использованы материалы в открытом доступе). Их общей чертой явилось освещение вопросов внутрикорпоратив-

<sup>25</sup> Политика управления организационными изменениями некоммерческой организации CAF/CASS, политика и процедуры управления организационным изменением управления полиции Западного Йоркшира, политика организационных изменений подразделений Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS) № PP7 Wandsworth и Argyll & Clyde.

ных коммуникаций, инициации и согласования предложений по изменениям, институционального обеспечения процесса трансформации.

Разрешение вопроса оценки эффективности трансформации компании связано с раскрытием возможностей применения инструмента контроллинга процессов организационных изменений с привязкой к стадиям реализации программы трансформации.

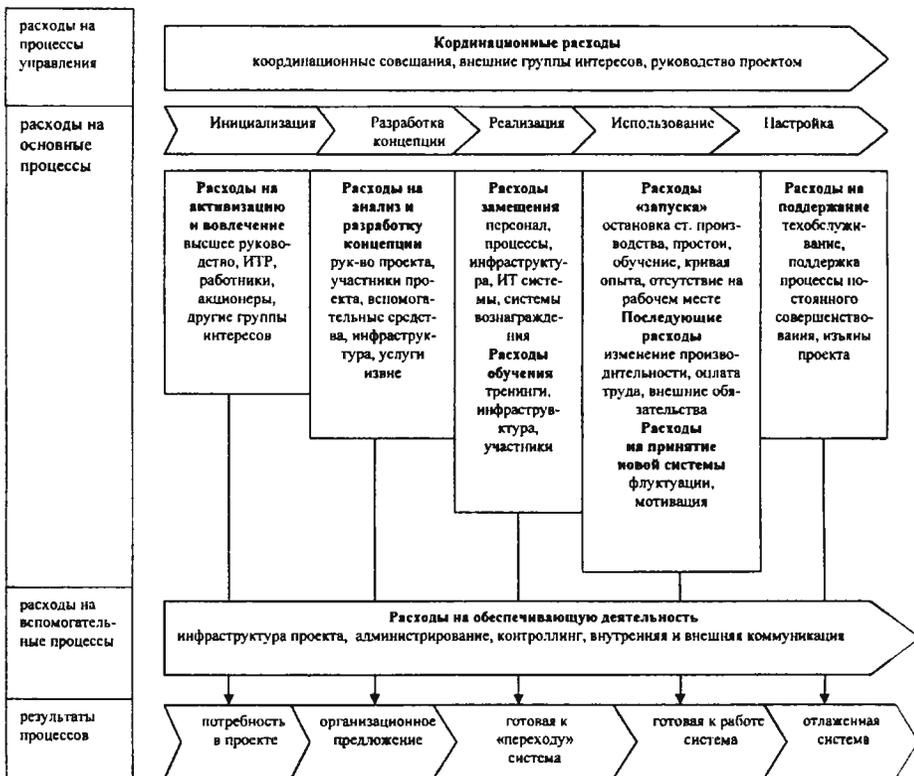


Рис. 4. Процессно-ориентированные расходы проектов реорганизации (на основе идей В. Крюгера)<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Krueger, W. Prozessorientierte Bestimmung von Reorganisationskosten und Reorganisationserfolg // Controlling, Heft 8/9, August/September. 2007. — S. 443.

В целом отмечено, что успешные трансформации предприятий, в особенности тех, чьей целью являлись крупномасштабные долгосрочные изменения, направленные на повышение конкурентоспособности – склонны осуществляться органично, а не механистично. Должно использоваться предварительное апробирование, тестирование моделей. Для того чтобы усилия по переустройству организации не оказались напрасными и привели к желаемому результату, организации нужно ясное видение действий, лидерство, направляющее изменения, талантливое программное управление.

Третья глава посвящена рассмотрению реинжиниринга в качестве инструментальной концепции оптимизации предприятия. Прослежена эволюция классического «операционного» варианта до более вместительного феномена. Предложенная расширенная трактовка базируется на идеях Т. Бэкмана<sup>27</sup>. Реинжиниринг — фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка всей бизнес-системы для достижения кардинальных улучшений в ценности для клиента и организационной работе. Если сравнить с классической моделью М. Хаммера и Дж. Чэмпии, то объект воздействия — «бизнес-система», а не отдельный «бизнес-процесс», приоритетная ориентация на повышение качества, а не снижение издержек. В бизнес-систему включается инфраструктура, процесс, продукт, окружение, клиент.

Комплексный, системный характер современного реинжиниринга особенно актуален для отечественных компаний, региональных предприятий, отличающихся, в большинстве, закостенелостью структур, недостаточно развитым уровнем управленческой культуры.

В практической части была проанализирована деятельность конкретной фирмы – открытого акционерного общества «Стройкомплекс». Проведен анализ сложившейся практики организации работы, организационной структуры, функций подразделений, обозначены причины обращения к реинжинирингу. Фокус

---

<sup>27</sup> *McGarry N., Beckman T. Business Reengineering at a Large Government Agency. Idea Group Publishing. 2000. Beckman T. Applying AI to Business Reengineering. Tutorial World Congress on Expert Systems III.*

внимания был направлен на выявление возможностей перестройки деловых процессов организации. Проанализированы сквозные процессы, связанные с обслуживанием клиента: заключение договора строительного подряда и предоставление счета клиенту. Описаны процессы маркетинга, снабжения, рассмотрены возможности внедрения информационных продуктов класса ЕРП, предложен новый, обеспечивающий вариативность для различных категорий должностей, процесс подбора персонала. Отдельное внимание уделено описанию мер поддержки реализации проекта.

В *заключении* содержатся основные результаты работы, формулируются выводы. Обозначены направления дальнейших исследований.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях (общий объём 8,1 п. л.):

*статьи в рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных ВАК*

1. *Царенко А.С.* Формализация организационных изменений // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). М., 2008. — № 4. — 0,5 п.л.
2. *Царенко А.С.* Преобразование организации как объект процессного управления // Вестник ИНЖЭКОНа (Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета) Серия: Экономика. СПб, 2008. — Вып. 1 (20). — 0,43 п.л.
3. *Царенко А.С.* Современные проблемы и перспективы аутсорсинга // Российское предпринимательство. М., 2008. — №6. — Вып.1. — 0,4 п.л.
4. *Царенко А.С.* Анализ различных типов организационных трансформаций // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, 2007. — № 3 (9). — 0,39 п.л.

**других изданиях:**

**методическая разработка (в соавторстве):**

5. Создание центра сбора и анализа информации, обучения персонала работе с приборами и методика обеспечения информационной безопасности в тактильной системе диагностики патологии органов и тканей: методическая разработка. — М.: Университетский гуманитарный лицей, 2008. — 2,5 п.л., в т.ч. личный вклад 0,26 п.л.

**статьи:**

6. *Царенко А.С.* Феномен организационного изменения в управленческой науке // Социальные и гуманитарные науки Сер.3, Философия: РЖ / РАН ИНИОН. М., 2008. — № 3. — 0,8 п.л.
7. *Царенко А.С.* Организационные изменения как императив современности // Вопросы экономических наук, М. 2007. — № 6 (28). — 0, 5 п.л.
8. *Царенко А.С.* Аспекты реинжиниринга: роли субъектов изменений // Теория и практика управления: новые подходы. М.: Университетский гуманитарный лицей, 2007. — Вып. 10. — 0, 49 п.л.
9. *Царенко А.С.* Реинжиниринг предприятия: развитие концепции // Теория и практика управления: новые подходы. М.: Университетский гуманитарный лицей, 2007. — Вып. 7. — 0,51 п.л.
10. *Царенко А.С.* Социокультурные и методологические аспекты экономики и государственного управления в современной России (реф. обзор) // Социальные и гуманитарные науки Сер.3, Философия: РЖ / РАН ИНИОН. М., 2006. — № 2. — 1,2 п.л.
11. *Царенко А.С.* Контроллинг процессов организационных изменений // Материалы докладов XV Международной конференции «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] — М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ, 2008. Режим доступа: <http://www.lomonosov-msu.ru/2008/> свободный. — 0,21 п.л.
12. *Царенко А.С.* Эффективное управление изменениями: новое понимание проблемы // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации». Кн.1, М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2006. — 0,49 п.л.
13. *Царенко А.С.* Управление организационными изменениями: тенденции развития // Материалы XIV Международной конференции «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев. М., 2007. — 0,2 п.л.
14. *Царенко А.С.* Современные аспекты внедрения реинжиниринга в отечественных бизнес-структурах // Сборник тезисов XIII Международной конференции студентов, аспирантов и

- молодых учёных «Ломоносов». Том II / Отв. ред. А.И. Андреев, И.А. Алешковский. М., 2006. — 0,19 п.л.
15. *Царенко А.С.* Реинжиниринг: аспекты успешного внедрения // Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции [Электронный ресурс] / МГТУ. Электрон. Текст дан. Мурманск: МГТУ, 2007. (НТЦ «Информрегистр» 0320700489 от 05.03.07) — 0,2 п.л.
  16. *Царенко А.С.* Инструменты управления качеством: аспекты использования // Качество науки — качество жизни «Quality of a science — quality of a life»: 3-я Международная научно-практическая конференция. Тамбов, 2007. — 0,2 п.л.
  17. *Царенко А.С.* Развитие концепции реинжиниринга. От перестройки отдельных процессов — к пересмотру всей бизнес-системы для максимального удовлетворения клиента // Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения» 2005 г. / Под ред. В.А. Иванова, А.В. Кезиня. Севастополь: НПЦ ЭКОСИ-Гидрофизика, 2005. — 0,2 п.л.
  18. *Царенко А.С.* Реинжиниринг бизнес-процессов – средство кардинальной перестройки предприятия // Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения» 2004 г. / Под ред. В.А. Иванова, А.В. Кезиня. Севастополь, 2004. — 0,2 п.л.
  19. *Царенко А.С., Елисеева М.А.* Исследование самооценки менеджеров // Материалы XII Международной конференции «Ломоносов 2003». М., 2003. — 0,23 п.л.
  20. *Царенко А.С.* Внутриорганизационное регулирование преобразований: институты, политика и процедуры // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 12, сентябрь 2007. РЕГ№ ЭЛ 77-6880. Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/file/2007/12/Tsarenko.pdf> / свободный. — 0,51 п.л.





