

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается роль организационных изменений в формировании динамики развития предприятия в трех аспектах: их общее значение в обеспечении эффективности предприятия; для рыночно ориентированного предприятия; финансовый критерий.

Ключевые слова: организационные изменения, организационные способности, процесс развития, адаптация, выживание, организационная эффективность, бюджет, критическая бюджетная масса.

События в мировой экономике, частота финансово-экономических событий, постоянно ускоряющийся научно-технический прогресс благодаря глобальной взаимозависимости вызывают постоянные потребности в организационных изменениях (ОИ). Предприятия необходимо нуждаются в развитии специальных организационных способностей ОС^{оп}, позволяющих реагировать на постоянные изменения среды обитания и осуществлять эффективные ОИ. Однако роль ОИ как феномена, объекта постоянного внимания и управления в процессах организационного развития остается недостаточно проявленной.

Предлагаемый подход позволяет проявить комплексную и конструктивную роль ОИ в формировании динамики этапов развития, что, несомненно, обогащает компетентность исследователей и менеджеров, практикующих в областях ОИ и организационного развития (ОР).

Первый аспект используется для определения наиболее общей роли ОИ в развитии предприятия и связан с обеспечением организационной эффективности. В понятие «организационная эффективность» вкладывается значительно более широкий смысл, а не только значение экономических показателей. Под организационной эффективностью понимается способность организации адаптироваться и выживать в постоянно изменяющейся среде обитания при обеспечении не максимальных значений экономических показателей, а вполне достаточных для обеспечения жизни и развития. Подтверждение этой позиции можно обнаружить в работе [1, с. 55] «...эффективной является та организация, которая научается из опыта и адаптируется к изменениям. Способность обучаться и изменяться — главное мерило эффективности. Возможно, что эту способность труднее заметить и измерить, но это важнейшая особенность идеальной организации. ...она рассматривается как необходимое предварительное условие для выживания, роста и улучшения привычных экономических показателей эффективности».

* © Силютин В.И., Силютин М.В., 2012

Силютин Владимир Иванович (ergconsult@rambler.ru), заместитель генерального директора, директор по операциям ООО «Комплект Сервис», 443022, Российская Федерация, г. Самара, пр. Кирова, 26.

Силютин Максим Владимирович (ergconsult@rambler.ru), ассистент, инженер Самарского государственного аэрокосмического университета им. акад. С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Далее необходимо принять несколько логических утверждений.

– предприятие не создается для «производства» ОИ, изначально в организационное устройство предприятия способности по ОИ и ОР не закладываются;

– системы управления на предприятии предназначены для управления операционной деятельностью по производству и реализации продуктов, но не предназначены для управления организационным обучением, ОИ и ОР.

Поэтому становится возможным предположить, что работа по развитию ОС^{ои} должна предшествовать деятельности по осуществлению реакций на фундаментальные причины изменений и задачи реализации стратегии. Ещё существует необходимость в способностях, предшествующих ОС^{ои}. Они связаны с развитием способностей к организационному обучению ОС^{оо} [2]. Именно благодаря использованию ОС^{оо} становится возможным сбор, накопление знаний с последующей их трансформацией в стратегии.

Способности предприятия ОС^{оо} и ОС^{ои} можно назвать первичными ключевыми способностями, необходимыми для развития. Первичные способности создают возможности для развития предприятия. Использование первичных ОС^{оо} и ОС^{ои} как преобразующего ресурса позволяет создать новое состояние, отличающееся от предшествующего состояния большей развитостью и эффективностью. Обозначим как T_0 предшествующее состояние, а T_n – новое, эффективное состояние. Отличие может выражаться в наличии новых способностей. Прежде всего это первичные ОС^{оо} и ОС^{ои}, а также способности, которые являются результатом использования первичных. Это более развитые способности операционной системы предприятия. Новые способности операционной системы открывают перед предприятием возможности по приращению скорости бизнес-процесса, производительности, нового качества продукции, снижению себестоимости, улучшению гибкости и обязательности, их можно назвать вторичными. В процессе развития они производны от первичных способностей. Вторичные способности используются как преобразующий ресурс для достижения конечных целей развития – реализовать предназначение и получить экономические и социальные выгоды. Модель процесса развития организационной эффективности в виде последовательности изменений представлена на рис.1.

Результат исследования процесса организационного развития в первом аспекте позволяет утверждать, что развитие должно происходить в направлении от первичных к вторичным способностям. Так понимаемое направление ОР объясняется далее.

Второй аспект позволяет установить роль ОИ в обеспечении конкурентной способности. Результатом использования T_n в среде обитания, конечно, должна стать возросшая конкурентоспособность предприятия [3], которая измеряется долей рынка и может быть выражена через пятиуровневую иерархию факторов рис. 2.

Интерпретация схемы применительно к ОИ выглядит следующим образом. Предприятие для устойчивого положения на рынке должно располагать необходимым объёмом продаж и соответственно необходимой долей рынка, оно должно иметь соответствующие операционную систему (производственные мощности), каналы сбыта и инновационный потенциал. В инновационный потенциал составной частью необходимо ввести первичные ОС^{оо} и ОС^{ои}. Операционная система и каналы сбыта могут быть приведены в состояние, отвечающее требованиям рынка и стратегии, если предприятие располагает необходимыми организационными способностями по развитию – ОС^{оо} и ОС^{ои}. Указанные три фактора второго уровня определяют успех реализации стратегии, находящейся на третьем иерархическом уровне.

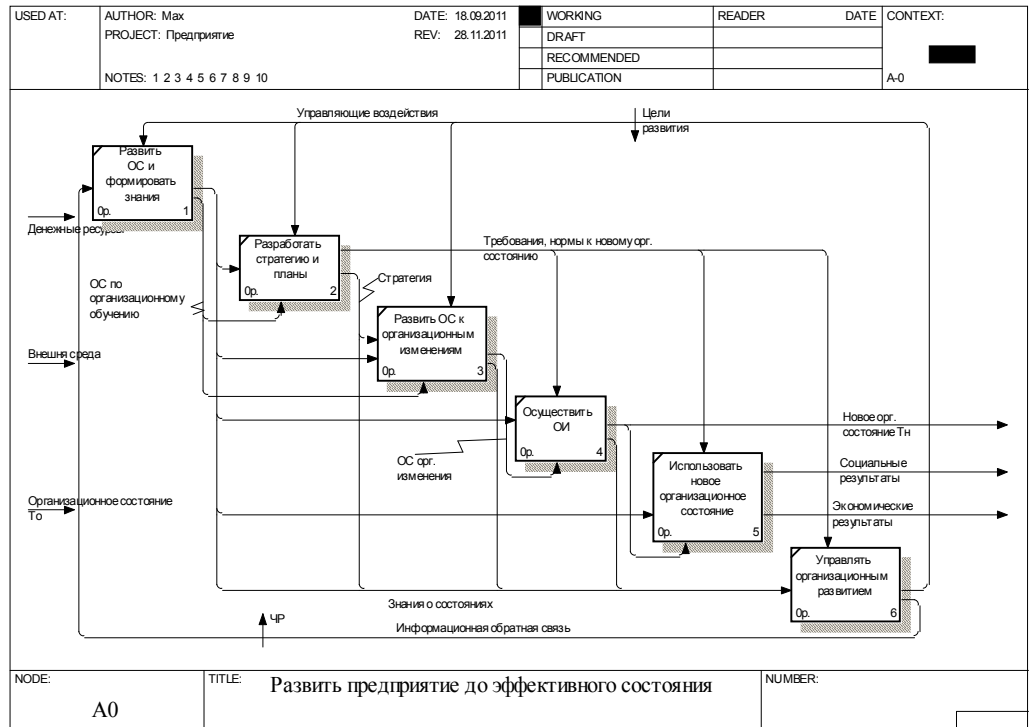


Рис. 1. Процесс развития организационного состояния

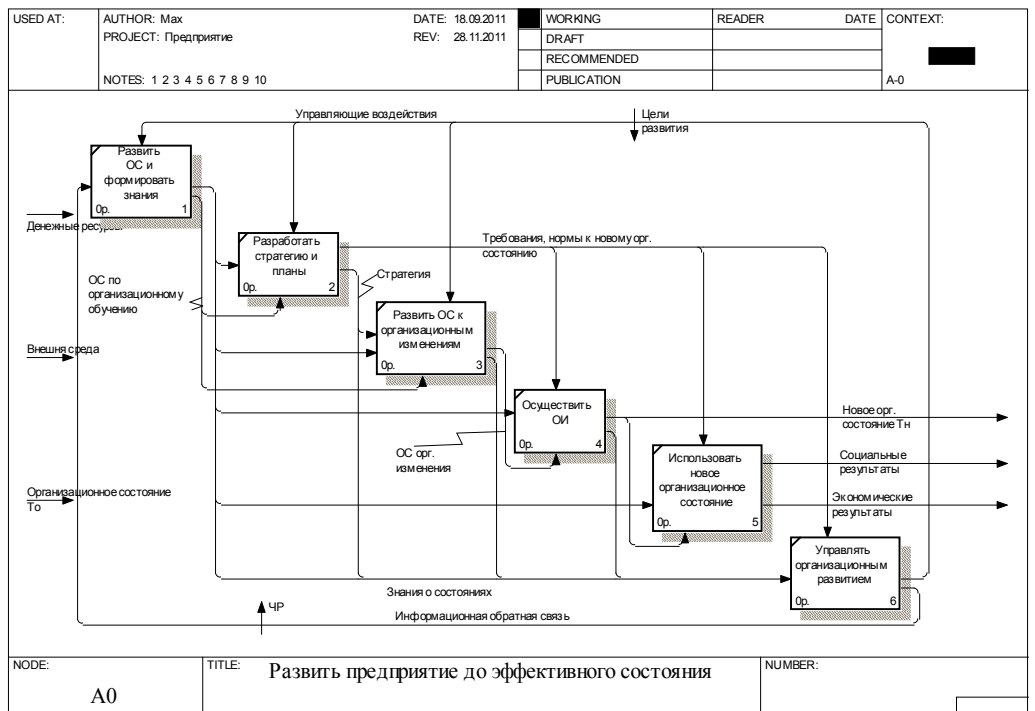


Рис. 2. Факторы, определяющие конкурентоспособность

промышленной компании [3, с. 51]

Стратегия может появиться только при двух условиях: наличие знаний организации о самой себе (самоотображение) и внешнем окружении, что возможно при развитых ОС^{оо}, позволяющих собирать, накапливать и трансформировать знания в стратегию; наличие необходимой компетентности высшего менеджмента, которая позволит вначале создать ОС^{оо}, а затем использовать собираемые знания. Поэтому третий уровень относительно оригинала [3] подлежит обогащению и должен иметь следующий вид: «ОС^{оо} – знания о состояниях – стратегия». Компетентность высшего менеджмента расположена на четвертом уровне иерархии. На пятом уровне располагается успех предыдущего периода. Мощностность этого успеха должна позволить сформировать бюджет для осуществления деятельности по развитию компетентности менеджеров, развитию ОС^{оо}, разработки стратегии, созданию ОС^{ои} и, конечно, для осуществления преобразований операционной системы и каналов распространения.

Третий аспект – это взгляд на ОИ через финансовые ресурсы, что позволит представить расходы на ОИ элементом структуры совокупного бюджета, который обеспечивает возможность для предприятия воспроизводить свою деятельность и осуществлять мероприятия по поддержанию или улучшению конкурентоспособности.

Позиция должностования ОИ в процессах жизнеобеспечения предприятия требует внимания и усилий, что неминуемо приводит к потреблению ресурсов, в том числе денежных. Далее предлагается сфокусировать внимание на тонкой грани, разделяющей процесс и результат процесса. От процессов ОИ или ОР бессмысленно требовать отдачи, потому что то, от чего ждут отдачу, еще не появилось. Новое организационное состояние T_n в период ОИ находится еще в стадии становления, оно только возникает. Именно на становление T_n требуются деньги. Только от использования сотворенного T_n следует ожидать отдачу, экономические и социальные выгоды. Для обеспечения эффективности предприятию потребуются ресурсы не только на становление, но и на воспроизводство, поддержание и заботу о T_n как о преобразующем ресурсе.

И. Ансофф вводит понятие критической массы – «это обоснованный бюджетный уровень, обеспечивающий возможность для предприятия продолжать свою деятельность и возмещать свои затраты» [4, с. 92–95]. Аналитическое выражение для совокупной критической массы представляет сумму трех составляющих:

$$M_{cr} = M_{cr}^e + M_{cr}^m + M_{cr}^o, \quad (1)$$

где M_{cr}^e – предпринимательская критическая масса, включающая минимальные расходы, необходимые для обновления продукции;

M_{cr}^m – маркетинговая критическая масса, т. е. затраты на поддержание необходимого уровня продаж;

M_{cr}^o – операционная критическая масса, необходимая для поддержания производственных издержек настолько низкими, насколько необходимо для поддержания спроса на товар в точке безубыточности.

Имеется два способа учесть в бюджете средства, необходимые на подготовку ОИ, осуществление и использование их результатов:

- элемент M_{cr}^e дополнить, ввести составляющие, отражающие инвестиции в ОИ;
- совокупную критическую массу дополнить новым самостоятельным слагаемым M_{cr}^{oi} – это критически минимальная масса средств, необходимых для развития ОС^{оо}, ОС^{ои} и осуществления с их помощью ОИ.

Авторы предлагают использовать второй вариант. Это позволяет фокус внимания сконцентрировать на M_{cr}^{oi} , осуществлять целевое планирование инвестиций на ОИ, требовать обоснование величины инвестиций, контролировать эффективность ОИ в будущих периодах. Поэтому совокупную критическую массу с учетом потребности предприятия в ОИ можно представить суммой четырех слагаемых:

$$M_{cr} = M_{cr}^e + M_{cr}^m + M_{cr}^o + M_{cr}^{oi}. \quad (2)$$

П. Друкер предлагает два бюджета для лидера перемен: «... успешное лидерство в политике перемен требует также соответствующего планирования финансовой деятельности и бюджетной политики. Оно требует двух бюджетов» [5, с. 123–125]. Первый бюджет Друкера связывает со сметой текущих расходов. Размер первого бюджета по предложению Друкера составляет 80–90 % от всех расходов предприятия. Второй – это бюджет будущего развития для достижения отдаленных целей. Его размер составляет 10–20 % от общих затрат. Смысл второго бюджета П. Друкер определяет как приверженность идее создания будущего – наличие второго бюджета сегодня знаменует возможность будущих перемен.

Структура критической массы, предложенная Ансоффом и дополненная элементом M_{cr}^{oi} , покрывает «два бюджета» Друкера. Историческая разница в идеях критической массы (1979 г.) и двух бюджетов (1999 г.) составляет 20 лет.

Выводом по исследованию роли ОИ служат три утверждения:

- общая роль ОИ в развитии предприятия состоит в создании и осуществлении возможностей для развития. Овеществление возможностей происходит в форме первичных и вторичных организационных способностей, которые на последующих стадиях развития используются как преобразующий ресурс для получения экономических и социальных выгод;

- потребности современного предприятия в ОИ дифференцируют ключевые компетентности в области развития организационных способностей, разработки стратегии и человеческих ресурсов;

- важным основанием, открывающим возможность создания первичных, вторичных способностей и развития компетентностей, служит наличие специального бюджета с целевым предназначением для организационного развития.

Библиографический список

1. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений / пер. с англ. А. Смирнова. СПб.: Питер Бук, 2000. 254 с.
2. Силютин В.И., Силютин М.В. Развитие способности организации к изменениям как необходимое условие успеха в развитии – критическая способность // Корпоративное управление: проблемы и практика: сб. науч. тр. Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 132–134.
3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: Первая образцовая типография, 1993. 489 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ.; под ред. А.П. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / пер с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.

*V.I. Silutin, M.V. Silutin**

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE FORMATION OF
DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY ENTERPRISE**

In the article the role of organizational changes in the formation of dynamics of development of an enterprise in three aspects which are the general role of organizational changes in the formation of effectiveness of an enterprise; the role of organizational changes for a market oriented enterprise and the financial aspect of organizational changes is viewed.

Key words: organizational changes, organizational possibilities, process of development, adaptation, survival, organizational effectiveness, budget, critical budgetary mass.

* *Silutin Vladimir Ivanovich* (ergconsult@rambler.ru) «Komplekt Service», Samara, 443022, Russian Federation.

Silutin Maxim Vladimirovich (ergconsult@rambler.ru), the Dept. of Theory of Engines of Aircrafts, Samara State Aerospace University, Samara, 443086, Russian Federation.