

К ВОПРОСУ О ПРИЧИНАХ НЕУДАЧНЫХ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2016 М.Г. Вьюков*

Ключевые слова: управление изменениями, организационно-экономические изменения, модели управления изменениями, методы оценки эффективности изменений.

Цель статьи - отразить результаты опроса руководителей производственных предприятий России о практике внедрения организационно-экономических изменений. Выявить актуальные задачи теории управления организационно-экономическими изменениями в соответствии с запросами реального сектора экономики.

Сегодня, когда многие, в том числе деловые, СМИ говорят и пишут о том, что отечественные предприятия сосредоточены исключительно на выживании и краткосрочных продажах, суровые результаты опросов свидетельствуют о другом.

Разрабатывая тему организационно-экономических изменений в деятельности современных отечественных предприятий, мы на протяжении января - апреля 2016 г. проводили опрос руководителей производственных, перерабатывающих и добывающих предприятий РФ на предмет того, готовы ли они реализовывать программы изменений на своих предприятиях, какие первоочередные преобразования необходимы их предприятиям.

В качестве платформы для проведения опроса нами использовалась on-line-платформа virtualexs - сервер виртуальных исследований¹. Ссылка на проводимый нами опрос размещалась в профессиональных сообществах, в ассоциации выпускников президентской программы, в ассоциации выпускников программы МВА Республики Татарстан (РТ).

В результате выборка респондентов оказалась следующей:

♦ общее количество респондентов составило 274 чел., из них топ-менеджеров - 46%, менеджеров среднего звена - 54%;

♦ географическое распределение респондентов было различным (см. таблицу);

♦ распределение респондентов по типу производства: производственные - 62%, перерабатывающие - 31% и добывающие - 7%.

Респондентам предлагалось ответить на 20 вопросов, 3 из которых были направлены на выявление профиля респондента, оставшиеся вопросы касались самой темы исследования. В данной статье мы отразим наиболее значимые результаты.

Даже в нынешних условиях стагнации 72% опрошенных указали, что целью их предприятий является не только удержание занятых позиций, но и оптимизация систем и инструментов управления, которые, во-первых, помогут быстрее и качественнее адаптироваться к условиям конкретного момента времени, во-вторых, создадут задел для дальнейшего развития предприятия.

Географический охват респондентов проведенного опроса

Федеральный округ	% респондентов
ЦФО	8
ЮФО	6
СЗФО	9
ДВФО	12
СФО	14
УФО	19
ПФО	28
СКФО	0
КФО	4

* Вьюков Михаил Геннадьевич, аспирант, Центр перспективных экономических исследований АН Республики Татарстан, г. Казань. E-mail: 930895@list.ru.

В качестве причины необходимости реализовывать организационно-экономические изменения 82% респондентов указывали, что имеющийся набор управленческих инструментов и практик не позволяет решать задачи, стоящие перед предприятиями сегодня.

Среднее количество управленческих инструментов, используемых в практике указанных предприятий, составило 9 (от 6 до 12 управленческих практик на предприятии).

За последние пять лет 54% респондентов реализовывали проекты изменений по внедрению от 2 до 4 новых управленческих практик в деятельность предприятия. Из них 59% отмечают, что полученные результаты оказались ниже ожидаемых, 12% ответило, что полученный эффект превысил ожидания и 19% получило ожидаемый результат. Необходимо отметить, что уровень удовлетворенности результатами проектов изменений по нашим предприятиям оказался почти в 2 раза выше, чем средние значения по миру, так как считается, что только 20% запущенных проектов изменений являются успешными².

В качестве конкурентного преимущества 69% респондентов рассматривают компетенции и опыт предприятия по реализации управляемых изменений, при этом 74% признают недостаточность компетенций своей команды по управлению организационно-экономическими изменениями.

Итак, подведем некоторые промежуточные итоги, которые позволят нам корректировать теоретический и методический инструментарий управления изменениями, исходя из потребностей реального бизнеса.

Во-первых, руководители российских промышленных предприятий осознают наличие разрыва между используемыми управленческими инструментами, практиками и задачами, которые стоят перед предприятием. Согласно методологии управления изменениями профессора И. Адизеса, данную ситуацию можно рассматривать как дезинтеграцию деятельности предприятия, которую необходимо устранить³.

Во-вторых, руководители российских промышленных предприятий признают адекватные управленческие инструменты и практики конкурентным преимуществом предприятия.

В-третьих, руководители российских промышленных предприятий понимают необходи-

мость проведения организационно-экономических изменений в деятельности предприятия.

В-четвертых, большинство руководителей осторожничают по отношению к проектам организационно-экономических изменений, так как имеют либо отрицательный опыт проведения изменений, либо недостаточный.

Последний наш вывод подтверждает общемировую статистику о том, что только 20-24% проектов изменений логически завершается и достигает поставленных целей.

Но здесь возникает вопрос, как оценивать эффективность проводимых организационно-экономических изменений. Данный вопрос особенно активно обсуждается среди американских авторов⁴, так как процесс совершенствования управления компаниями выступает в качестве общенационального приоритета США и является задачей общенациональной важности. Столь пристальное внимание к процессам организационно-экономических изменений объясняется следующим: несмотря на то, что более 50% инноваций 60-90-х гг. прошлого столетия создано и коммерциализовано в США, успешность реализации организационно-экономических изменений весьма низкая⁵.

Вышеозначенные проблемы определяют методическую задачу теории управления организационно-экономическими изменениями: необходимо разработать методiku, позволяющую оценить эффективность проводимых изменений.

Так, например, Фостером и Свенсоном предложены следующие показатели достижения результатов организационно-экономических изменений⁶:

- ♦ общая успешность реализации проекта изменений (оценивается собственниками и акционерами);
- ♦ результаты проекта изменений, активно используемые в управленческой практике предприятия;
- ♦ разница в качестве принимаемых управленческих решений до и после реализации проекта организационно-экономических изменений, очевидная и осознаваемая на предприятии;
- ♦ повышение эффективности (экономической) деятельности предприятия от применения результатов проектов организационно-экономических изменений.

По сути, речь идет о том, что если управленческая практика, поведение персонала изменились и это сопровождается экономическим результатом, тогда можно говорить об успешности проекта изменений.

Отечественные авторы, в частности Н.В. Тимошенко, представляют процесс оценки эффективности организационно-экономических изменений следующим образом⁷.

Оценка эффективности управления изменениями должна охватывать все аспекты деятельности предприятия. В связи с этим следует систематизировать существующие методы оценки эффективности, что позволит разработать системный подход к оценке эффективности управления изменениями, охватывающий как социальные, так и экономические аспекты управления.

Направлениями оценки эффективности являются:

- ◆ достижение целей;
- ◆ качество функционирования;
- ◆ затраты;
- ◆ изменения в качестве рабочей силы;
- ◆ внешние социально-экономические условия.

Для интегральной оценки эффективности управления организационными изменениями предлагается учитывать значения по каждому критерию для состояния до изменений (V_{di}) и состояния после изменений (V_{pi}), а также ввести весовые коэффициенты для каждого критерия (K_i), чтобы ранжировать их по степени важности. Каждое значение нормируется по следующим формулам:

$$P_{di} = \frac{V_{di}}{\text{MAX}(V_{di}, V_{pi})} \cdot K_i; \quad (1)$$

$$P_{pi} = \frac{V_{pi}}{\text{MAX}(V_{di}, V_{pi})} \cdot K_i, \quad (2)$$

где P_{di} и P_{pi} - нормированные значения i -го критерия эффективности; MAX - функция, возвращающая максимальную из двух величин.

Приведенные методы оценки сосредоточены на процессах внедрения организационно-экономических изменений, так как значительная часть спланированных изменений представляется несомненно эффективными, но именно в процессе реализации значимость и результативность этих изменений начинают стремитель-

но снижаться, так как неоптимальный процесс самой реализации организационно-экономических изменений сводит на нет всю их потенциальную эффективность. Поэтому еще одна область исследований теории организационно-экономических изменений - модели управления или внедрения (реализации) организационно-экономических изменений.

Так, Ф. Волеком выделяются четыре этапа реализации изменений⁸:

- ◆ подготовка к изменениям и определение их необходимости;
- ◆ согласование и логическое обоснование выбранных изменений;
- ◆ оценка действенности изменений;
- ◆ интеграция с другими системами управления.

Квон и Змуд предлагают модель внедрения, в которую входят следующие этапы⁹:

- ◆ инициация, т.е. процесс осознания внутренней потребности предприятия и поиск решений;
- ◆ осознание ситуации, подразумевающее выбор решений, а также определение и выделение бюджета проекта изменений;
- ◆ продвижение изменения и адаптация процессов предприятия к проводимым изменениям;
- ◆ принятие изменений, достижение первых результатов, которые обеспечивают достижение определенного уровня в использовании и поддержке изменений большинством;
- ◆ институализация изменений методов работы и процедур через стандартизацию;
- ◆ активное изменение поведения сотрудников, которое становится частью предприятия, интегрируется с другими управленческими системами.

Достаточно широко известна модель управления изменениями Ларри Грейнера¹⁰, которым также выделяются шесть этапов:

- ◆ давление и побуждение;
- ◆ посредничество и переориентация внимания;
- ◆ диагностика и осознание;
- ◆ нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- ◆ эксперимент и выявление;
- ◆ подкрепление и согласие.

Джинни Дак (BCG) в своей книге "Монстр перемен"¹¹ также приводит модель из шести этапов:

- ◆ застой, предприятие должно осознать необходимость проведения изменений и несоответствие существующих практик и инструментов меняющимся задачам;

- ◆ подготовка, работа по выявлению и снятию сопротивления персонала;

- ◆ реализация, т.е. формирование плана проведения изменения и его непосредственная реализация;

- ◆ проверка на прочность - отработка всех неучтенных моментов и откалибровка изменений на предмет их институализации;

- ◆ достижение целей, подведение итогов, оценка полученных результатов и их институализация;

- ◆ застой - осознание предприятием новых вызовов.

Стоит отметить, что широко известны и во многом похожие модели реализации изменений таких авторов, как Коттер¹², Ливитт, Левин, Фишер и Фрайлингер и др.

Как видно из приведенной ретроспективы, моделей управления и реализации его изменений достаточно много, кажется, что все уже прописано и учтено. В чем же причина низкой результативности проектов организационно-экономических изменений как в России, так и за рубежом?

Изучение опыта реализаций проектов изменений, а также результаты опроса, описанного выше, позволило нам систематизировать факторы, которые оказывают существенное влияние на получаемый результат, но часто остаются без внимания со стороны инициаторов и реализаторов проектов изменений.

Во-первых, замотивированная и компетентная команда изменений. Чаще формируется рабочая группа, которая не отвечает ни одному из вышеприведенных критериев, отсутствие компетенций в области реализации управляемых изменений - бич российского менеджмента.

Во-вторых, необходима прямая заинтересованность со стороны высшего руководства, требуется постоянное внимание к проекту организационно-экономических изменений. Российская управленческая ментальность автоматически меняет приоритетность выполняемых проектов в зависимости от внимания топ-менеджмента.

В-третьих, несоответствие действующей организационной культуры и реализуемо-

го проекта приводит к краху последнего. Если проводимое изменение все же необходимо, то сначала должен быть запущен проект по изменению отдельных элементов организационной культуры, которые будут противостоять проводимому изменению.

В-четвертых, следует учитывать совместимость проводимых организационно-экономических изменений и существующих процедур и практик.

В-пятых, инициаторы изменений - в российской практике это чаще всего топ-менеджмент или собственники - должны быть готовы принять разрушительный характер трансформаций для ряда сложившихся практик и систем взаимоотношений.

В-шестых, изменения, нацеленные на преобразование управленческих практик и инструментов, связаны с переделом власти и ответственности, а соответственно, вызывают негативную реакцию персонала.

В-седьмых, необходимо достаточное внимание к мотивации персонала, вовлеченного в процесс организационно-экономических изменений.

Все вышеперечисленные факторы определяют такие характеристики проводимых изменений, как их глубина, широта и уровень неопределенности. А именно эти характеристики являются вводными при формировании проекта организационно-экономических изменений.

Подведем итоги.

Руководители российских предприятий осознают необходимость проведения организационно-экономических изменений в деятельности своих предприятий, признают наличие компетенций в управлении изменениями конкурентным преимуществом, а также низкий уровень этих компетенций в своих командах.

В теории управления организационно-экономическими изменениями по-прежнему есть потребность в построении моделей управления и реализации организационно-экономических изменений с учетом российской управленческой практики, а также в разработке методов оценки результатов, которые предприятия должны и получают в процессе реализации организационно-экономических изменений.

Данные задачи лягут в основу наших дальнейших исследований.

¹ URL: <http://virtualexs.ru>.

² Проблемы и модели внедрения новых управленческих технологий / А.Э. Тешабаев [и др.] // Вестник ТГАСУ. 2006. № 2. С. 167-176.

³ Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2013.

⁴ См.: *Michael K. Badawy* Management as A New Technology. McGraw-Hill, Inc. New-York, 1993; *Sandoval H.* Organizational change processes and value creation // Estudios Gerenciales. 2014. Apr.-June; *Fernandez S., Pitts D.W.* Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? // Initial Submission. 2005. June 8. Accepted. 2006. March 15. P. 324-341.

⁵ Проблемы и модели внедрения ...

⁶ *Foster G., Swenson D.W.* Measuring the Success of Activity-Based Cost Management and its Determinants // Journal of Management Accounting Research. 1997. № 9. P. 109-142.

⁷ *Тимошенко Н.В.* Оценка эффективности организационных изменений на промышленных предприятиях РФ // Проблемы современной экономики. 2010. № 1-3. С. 357-362.

⁸ *Wolek F.W.* Implementation and the Process of Adopting Managerial Technology. URL: <http://www.une.edu.ve/rondonf/gto022.htrn>.

⁹ *Kwon T.H., Zmud R.W.* Unifying the Fragmented Models of Information System Implementation // Critical Issues in Information System Research / R.J. Boland and R. Hirscheim (eds.). New York : John Wiley, 1987.

¹⁰ См.: *Greiner Larry E.* Handbook of Management Consulting : The Contemporary Consultant. Insights from World Experts. 2004; *Idem.* Dynamic Strategy-Making. 2009.

¹¹ *Дак Дж.Д.* Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

¹² *Комтер Дж.* Наш Айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

Поступила в редакцию 12.05.2016 г.