

УЧРЕЖДЕНИЕ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА  
СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ РАН

**С.П. Добрынин**

**ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ**

Под редакцией д.э.н., профессора  
В.Ф. Комарова

Новосибирск-2009

УДК 65.011.8  
ББК 65.9(2Р)30-2

**Д571 Добрынин С.П.** Проблемы и методы внедрения управленческих нововведений / Под ред. д.э.н., профессора Комарова В.Ф. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2009. - 188 с.

В книге излагается методическая схема постановки и реализации на промышленном предприятии функции организационного развития. Под организационным развитием подразумеваются планирование, инициирование и осуществление процессов изменения системы управления предприятием. Такие изменения осуществляются путём разработки и внедрения управленческих нововведений. Здесь под термином «управленческое нововведение» (инновация) понимается новая организационная структура, новая управленческая технология, новый бизнес- процесс, новая система мотивации и т.д. При этом на каждом предприятии всегда существует конфликт между существующими и инновационными задачами. Этот конфликт порождает проблемы (барьеры) на пути внедрения управленческих инноваций. В книге изучается сущность этих барьеров, обсуждаются возможные пути преодоления этих трудностей.

В работе обосновывается положение о том, что постановка на предприятии регулярной деятельности (функции) по организационному развитию должно опираться на понятие «инновационная политика». Под термином «Инновационная политика предприятия» понимается совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия. Предлагается ежегодно разрабатывать на предприятии текстовой документ «Инновационная политика». Центральным разделом данного документа является список стратегических задач. Эти задачи предлагается выбирать на основании SWOT-анализа. В книге излагается методика выполнения каждого шага применения SWOT-анализа для выбора стратегических задач предприятия.

Книга предназначена для руководителей промышленных предприятий, для ученых, специалистов и преподавателей, изучающих проблемы организационного развития промышленных предприятий.

Рецензент: к.э.н. Андреев А.Д.

ISBN 978-5-89665-201-4

© ИЭОПП СО РАН, 2009  
© Добрынин С.П., 2009

## Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. Организационное развитие предприятия .....	14
1.1. Стабильность и развитие .....	14
1.2. Инновационная функция предприятия .....	29
1.3. Управленческие нововведения .....	38
ГЛАВА 2. Организационно - методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений .....	58
2.1. Принципы разработки управленческих нововведений ...	58
2.2. Организационные основы разработки и внедрения управленческих нововведений .....	80
2.3. Методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений .....	98
2.4. Постановка работ по организационному развитию предприятия с использованием понятия «инновационная политика» .....	130
ГЛАВА 3. Примеры управленческих нововведений .....	140
3.1. Технология персонального планирования и учёта .....	140
3.2. Бизнес в стиле Кайзен .....	155
3.3. Тотальное управление качеством (TQM) .....	162
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	178
ЛИТЕРАТУРА .....	180

## ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Настоящая книга является продуктом проекта «Директорский форум» (ДФ). Автор книги – Добрынин Святослав Петрович - активный участник этого проекта. Что представляет собой Директорский форум? Директорский форум<sup>1</sup> - это однодневный научно-практический семинар, который раз в месяц в период с октября по май вот уже в течение 7 лет (с 2002 года) проводится в Институте экономики и организации промышленного производства (ИЭОПП) СО РАН. Участниками ДФ являются топ-менеджеры сибирских предприятий (до 30 чел. на одной сессии) и ученые-экономисты (академики и члены-корреспонденты РАН, доктора и кандидаты наук). В работе ДФ принимали участие директора таких известных предприятий, как ОАО «Синар», НПО «Элсиб», ОАО «Новосибирский оловянный комбинат», ОАО «Алтайэнерго», ОАО «Сиблитмаш», ОАО «Альбумин», ЗАО «Сибирская кожгалантерея», ЗАО «НовЭЗ» и др.

**Цель** Директорского Форума - **тиражирование** передового управленческого опыта, **экспертиза** новейших методов и схем управления, **развитие связи** науки с производством. Продуктом ДФ являются информационные и методические материалы, совместные публикации и готовые диссертации участников Форума. За 7 прошедших учебно-исследовательских лет было рассмотрено более 56 тем, опубликовано около 30 работ (в т.ч. 10 монографий), 9 участников защитили кандидатские диссертации.

**Формат** ДФ: одна сессия – одна тема. В первой половине дня (9.00-13.00) учёные дают информацию о том, как эта проблема решается наукой, освещают новые теории и идеи. Во второй половине дня (13.00-15.00) – презентация опыта конкретного предприятия. Выступления стенографируются. Конференц-зал ИЭОПП оснащен современной техникой (компьютерная презентация, микрофоны). Участникам предоставляется раздаточный материал.

Каждая сессия ДФ тщательно готовится. Учеными и производственниками. Зачастую выступлениям участников предшествуют научные (в том числе диссертационные) исследования или

---

<sup>1</sup> Справки о ДФ: тел. **330-90-01**, e-mail: [luk@academ.org](mailto:luk@academ.org); см также сайты <http://econom.nsc.ru/ieie/df/> и <http://www.filurin.ru/2007/03/31/direktorskiy-forum-delovye-igrvi/>

практические разработки (в режиме консультационных проектов). За отдельными разделами тематики Директорского форума закреплены специалисты, как со стороны науки, так и со стороны предприятий. В частности, за темами, относящимися к проблемам организационного развития промышленных предприятий, были закреплен автор настоящей монографии Святослав Петрович Добрынин (исполнительный директор ЗАО «Новосибирский патронный завод»). Рассматриваемой в монографии теме были посвящены следующие сессии ДФ:

ДФ-1.2 «Постановка стратегического менеджмента на предприятии», ноябрь 2002;

ДФ-2.1 «Бюджетное управление предприятием», октябрь 2003;

ДФ-3.3 «Управление по образцам», декабрь 2004;

ДФ-3.5 «Проблемы и методы внедрения управленческих инноваций», февраль 2005;

ДФ-4.2 «Организационное развитие компании», ноябрь 2005;

ДФ-4.5 «Недружественные поглощения компаний», март 2006;

ДФ-4.6 «Управленческие идеи Т. Питерса», апрель 2006 г.;

ДФ-5.3 «Управление жизненным циклом продукта», февраль 2007;

ДФ-6.2 «Эффективные схемы договорных отношений», ноябрь 2007;

ДФ-6.8 «Управленческие нововведения», май 2008 г.;

ДФ-7.3 «Устойчивое развитие», январь 2009;

ДФ-7.8 «Современные инструменты менеджмента», май 2009 г.

Как видно из перечня тем, автор исследовал различные аспекты формирования и поддержания организационной функции на промышленных предприятиях. Накопил солидный аналитический и экспертный материал, который и лег в основу настоящего монографического обобщения. Кроме того, автор данной книги выполнил конкретные исследования и разработки, которые легли в основу реализованного проекта по реструктуризации оборонного предприятия: бывший проблемный ОАО «Новосибирский завод низковольтной аппаратуры» был преобразован в ныне успешное ЗАО «Новосибирский патронный завод». Тем самым С.П. Добрынин на практике доказал жизнеспособность развиваемых в настоящей книге организационных и управленческих идей.

## ВВЕДЕНИЕ

Рынок меняется быстрее корпораций, поэтому в долгосрочной перспективе его эффективность выше. Дело не в недостатках каждодневной работы компаний, а в особенностях их эволюции. Предприятия создаются 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. Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление.

Изменения внешней среды возникают часто, но нерегулярно и зачастую непредсказуемо. Как предприятию вести себя в этих условиях: (а) реактивно (мгновенно отвечая на вызовы и угрозы) или (б) упреждающе, то есть с помощью предварительных мер? По нашему мнению, в данном случае ставить вопрос в **формате «или-или» нельзя**. Коль скоро изменения и вызовы внешней среды непредсказуемы, предприятие всегда будет **вынуждено** осуществлять некоторые управленческие нововведения в **реактивном** режиме, подобно тому, как это делает шахматист при игре в шахматы. Вместе с тем, на предприятии должны осуществляться и **упреждающие** нововведения, реализуемые на плановой основе. Речь, прежде всего, идёт об освоении новых технологий и систем управления, которые повышают эффективность менеджмента и на этой основе — делают бизнес более устойчивым и адаптивным.

Для того, чтобы сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей, предприятие должно постоянно **следить** за основными компонентами окружающей **среды** и делать выводы относительно своих потребностей в переменных. Обычно среди этих компонентов выделяют *экономические* (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация), *технологические* (быстрое распространение новых технологий), *политико-правовые* (изменения в законодательстве), *социально-культурные* (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и *экологические* (нагрузка на экосистему). При этом надо учитывать, что на предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влия-

яние оказывают **производственные** и **кадровые** параметры. К первой категории относятся принятые фирмой рыночные стратегии, организация и ход производственного процесса, корпоративная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров важное значение имеют такие факторы, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Для трансформации корпорации в целях переноса акцента с текущей деятельности на быстрое развитие недостаточно простой функциональной настройки. Концепции операционного совершенства не подходят для организации, стремящейся развиваться наравне с рынком, т.е. теми же темпами и в тех же масштабах. Способности к созиданию нельзя просто «добавить», их необходимо развить и органически встроить в деятельность фирмы. И только если в результате преобразований компания станет развиваться «рыночным шагом», ее долгосрочная эффективность повысится.

Как правило, толчком к изменениям являются **кризисные** ситуации. С экономической точки зрения кризисы следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения фирменных целей. Так, *кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособности. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка. *Кризис успеха* характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике. Менее заметным и не столь непосредственным является *стратегический кризис*. Хотя положение фирмы в данный момент (ситуация успеха) может казаться вполне удовлетворительным, его наступление необходимо диагностировать, если происходят сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечающийся разрыв между **вероятными** и **желаемыми** результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (выход на новые рынки, продуктовые или технологические инновации).

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об **эволюционной** или **революционной** моделях изменений. По этому поводу много спорят. Есть сторонники радикальных изменений (Том Питерс<sup>2</sup>, Майкл Хаммер<sup>3</sup> и др.). Есть сторонники постепенных изменений (так называемая концепция «Кайзен»<sup>4</sup>). В данной работе развивается мысль о том, что эволюционная и радикальная модели управленческих инноваций не должны противопоставляться. На предприятии могут осуществляться и постепенные, и радикальные нововведения. Всё зависит от текущей ситуации, существующих угроз и характера кризиса, который переживает (или ожидает) предприятие.

Главное утверждение настоящей работы заключается в том, что на предприятии должна осуществляться на регулярной основе деятельность (**функция**) по **организационному развитию**. Под организационным развитием подразумевается практическая реализация *концепции* планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. При этом в первую очередь должны меняться взгляды, *ценностные* представления и модели поведения членов коллектива предприятия, а затем и сама «организация» (в институциональном понимании этого слова). Другими словами, организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности предприятия и качества труда.

Данное определение уже намечает основные нормативные положения организационного развития. Изменения должны осуществляться **членами организации**. Внутрифирменные и внешние консультанты могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как основные исполнители изменений. Это выражает-

---

<sup>2</sup> Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 352 с.

<sup>3</sup> Хаммер М., Чампи Дж. "Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997

<sup>4</sup> См. статью Patricia Wellington, Europe Japan Center на сайте: [Элитариум.Ру](http://Элитариум.Ру)



ся в постулате «опора на собственные силы» (без зависимости от экспертов), а также в лозунге: «люди, затрагиваемые переменами, становятся их участниками». Тем самым организационное развитие может содействовать демократизации труда. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводиться к партнерству с упором на взаимное доверие.

Расширенная концепция организационного развития включает как структурный, так и кадровый аспект. В рамках *структурного подхода* делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний функций и должностных обязанностей) создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития. *Кадровый подход* заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (**развитию персонала**) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений. Целевая установка организационного развития (экономическая и социальная эффективность) должна опираться на комбинацию обоих подходов.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов. Вначале происходит **«размораживание»** социальной системы. Ставятся под вопрос взгляды, ценности и модели поведения членов системы и проводится экспертиза их пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность, гуманизация труда). На втором этапе начинается **движение** к переменам. Новые модели поведения и организационного регулирования испытываются и в ходе обучения персонала закрепляются. Процессы изменений требуют логического завершения, так как известно, что они могут длиться бесконечно долго. Поэтому необходимы стабилизация и консолидация новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это происходит на этапе **«замораживания»** процесса изменений.

Несмотря на наличие достаточно большого количества публикаций на тему организационного развития и некоторого практического опыта, следует признать, что научная проработанность концептуальных основ, теоретических положений, методологии разработки и внедрения управленческих нововведений для промышленных предприятий является совершенно недостаточной. Следует отметить также тот факт, что авторы многих публикаций по вопросам разработки управленческих нововведений, как прави-

ло, обходят стороной важнейший, на наш взгляд, вопрос о методах их **внедрения**. При этом, с одной стороны, недостаточно разработаны методики реализации управленческих проектов, в частности, вопросы преодоления сопротивления коллектива предприятия внедряемым новшествам. С другой стороны, недостаточно разработаны организационные формы разработки, внедрения и сопровождения управленческих нововведений.

Вопросы организационного развития предприятий рассматриваются многими авторами. Чаще всего это - зарубежные специалисты: Акофф А., Ансофф И., Дойл П., Друкер П., Кинг У., Клиланд Д., Коллинз Д., Оучи У., Питерс Т., Томпсон А., Уотермен Р., Шумпетер Й., Conner D., Deming E., Fulmer W., Kotter J.P., O'Toole J., Pasmore W. и др. Отдельно следует назвать авторов концепции реинжиниринга Хаммера М., Чампи Дж., Гуияра Ф.Ж., Келли Дж.Н., Робсона М., Уллаха Ф.

Отечественные авторы представлены более узким кругом специалистов, что объясняется недостаточным вниманием к проблемам внедрения управленческих нововведений в во времена плановой экономики. Тем не менее, можно говорить о становлении отечественной научной школы, в формирование которой внесли вклад А.Г. Аганбегян, Г.В. Гренбэк, Л.И. Евенко, Г.Б. Клейнер., В.Ф. Комаров, В.Д. Маркова, Б.З. Мильнер, Г.Х. Попов, А.И. Пригожин, В.С. Рапопорт и др. Вместе с тем, следует отметить, что в этих работах преимущественно рассматриваются теоретические подходы к вопросам разработки и внедрения организационных нововведений, а конкретные рекомендации по практическим преобразованиям существующих систем управления промышленным предприятием имеют ограниченный характер. Многие положения этих работ требуют в настоящее время переосмысления и «привязку» к новым условиям функционирования предприятий.

Что касается зарубежных авторов, то слепое копирование их разработок не приводит к ожидаемому результату из-за специфических особенностей российских промышленных предприятий и менталитета их руководителей, а также из-за традиционного невнимания к вопросам подготовки коллектива к внедрению управленческих новшеств со стороны высшего руководства и собственников предприятий.

С начала 90-х годов многие отечественные предприятия были вынуждены заниматься реформированием вообще и реструкту-

ризацией систем управления, в частности, в связи с переходом к рынку. При этом вопросы проектирования и внедрения управленческих нововведений все чаще стали предметом научных исследований и темой публикаций. Такие журналы, как «Эксперт», «Проблемы теории и практики управления», «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «ЭКО» и др. посвящали множество статей проблеме реформирования предприятий, преобразованию их в компанию рыночного типа. Появилось несколько обобщающих монографий, большое количество учебной литературы, в которой вопросы реформирования бизнеса занимают значительное место. В этих публикациях, как правило, определенное внимание уделяется методологии организационного проектирования, в том числе методам преодоления трудностей на пути внедрения новых систем и технологий управления. Заметный вклад в данное направление сделали учёные (Винслав Ю., Виханский О.С., Градов А.П., Джурабаев К.Т., Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Лычагин М.В., Маркова В.Д., Тамбовцев В.Л., Фатхутдинов Р.Ф.) и активно практикующие менеджеры, в том числе директора крупных сибирских предприятий (Добрынин П.Я., Канискин Н.А., Логинов А.Н., Масалов А.К., Медведко В.С., Пирогов В.И. и другие).

Между тем, есть несколько научно - методологических аспектов данной проблематики, нуждающихся в дальнейшем изучении и развитии. Во-первых, в многочисленных рекомендациях по реформированию и реструктуризации предприятий вопросы проектирования и внедрения управленческих нововведений излагаются фрагментарно. В частности, отсутствуют классификации управленческих новшеств, не акцентируется внимание на инновационную функцию предприятия, нет исследований конфликта между текущей и инновационной деятельностью на предприятии, нет добротных обзоров современных инструментов управления, недостаточно изучена сущность организационного развития предприятия в рыночных условиях. Во-вторых, есть определенные методические проблемы, связанные с технологией разработки проектных решений управленческих нововведений. Существующие методы разработки управленческих и организационных проектов не доведены до уровня рабочих методик, трудны в реализации, зачастую излишне абстрактны. В-третьих, нам неизвестны целостные научные концепции организации внедрения управленческих нововведений на уровне промышленных предприятий (существующие в

публикациях воззрения на сущность внедрения управленческих и организационных нововведений, по нашему мнению, противоречивы, неполны, а, зачастую, - весьма спорны).

Необходимость упорядочения, систематизации разрозненных методик, идей и подходов к внедрению организационных изменений, происходящих в настоящее время на многих отечественных промышленных предприятиях (в процессе их адаптации к меняющимся рыночным условиям хозяйствования), актуальность проблем, связанных с применением современных методик подготовки коллектива предприятия к неизбежным изменениям систем и технологий управления при реформировании предприятий, а также методических подходов к разрешению этих проблем - все это обусловило выбор темы монографического исследования.

Основной целью данной работы является исследование организационно-экономических **проблем** внедрения управленческих нововведений на уровне промышленного предприятия, обоснование методических основ и разработка научных средств и методов разработки и внедрения организационных изменений, практическая реализация разработанных методических подходов на примере реформирования конкретного предприятия.

Сформулированная цель вызывает необходимость решения ряда задач, к основным из которых относятся:

1. Уточнение сущности управленческих нововведений на уровне промышленного предприятия и их роли в процессе непрерывного организационного развития компании рыночного типа.
2. Выявление проблем разработки и внедрения управленческих нововведений в современных условиях.
3. Создание методических основ проектирования и внедрения управленческих нововведений.
4. Разработка организационных форм разработки и внедрения управленческих нововведений на уровне промышленного предприятия.

В основе настоящего исследования лежит системный принцип анализа процессов организационных изменений на уровне предприятия, который опирается на сочетание качественных и количественных методов. Посредством сравнительного и причинно-следственного анализов исследована сущность и различные схемы разработки и внедрения управленческих нововведений применительно к задачам реформирования промышленного предприятия.

На отдельных этапах исследования применялись методики мозгового штурма, анкетного опроса, сценарного подхода, проблемных совещаний, экспертных сессий и деловых игр, а также элементы имитационного моделирования.

Разработанные в монографии положения по инновационной политике предприятия, принципы и правила разработки и внедрения управленческих новшеств, организационные схемы и методы проектирования нововведений на уровне предприятия могут быть положены в основу учебных курсов при подготовке экономистов и менеджеров в вузах, а также и в рамках поствузовского образования. В наиболее полном виде результаты выполненного исследования внедрены в ОАО «Новосибирский патронный завод». Отдельные научно-методические результаты настоящего исследования использовались в деятельности ЗАО «Новосибирский электродный завод» и ЗАО «Новосибирский оловянный комбинат».

Исследования и разработки, результаты которых обобщены в данной монографии, выполнялись коллективом специалистов – производственников и учёных. В их число в разное время входили работники отделов и служб аппарата управления ОАО «НЗНВА», руководящие работники и специалисты созданного на базе НЗНВА - ЗАО «Новосибирский патронный завод» (ЗАО «НПЗ»), а также научные сотрудники ИЭОПП СО РАН. Среди специалистов – производственников наибольший вклад в полученные результаты внесли Добрынин Пётр Яковлевич, Осадчий Александр Семенович, Демченко Александр Михайлович, Кузнецова Валентина Сергеевна. Выполнение некоторых расчётов автору монографии помогла осуществить помощник координатора проекта «Директорский форум» при ИЭОПП СО РАН Колобова Елена Анатольевна. Всем названным специалистам, а также рецензенту книги - к.э.н. Андрееву Андрею Дмитриевичу, - автор выражает искреннюю благодарность.

## **ГЛАВА 1. Организационное развитие предприятия**

### **1.1. Стабильность и развитие**

Существительное «управление» происходит от глагола «управлять». И подобно другим отглаголенным существительным (ср., «планирование», «изготовление», «выполнение», «размещение») означает действие, процесс или вид деятельности. Всякая

деятельность представляет собой совокупность (последовательность) выполняемых действий и операций<sup>5</sup>.

Управление предприятием, как вид деятельности, носит двойственный характер. С одной стороны, эта деятельность означает **регулярное** выполнение **ранее** определенных управленческих действий и операций (планирование, организация, учёт, контроль). С другой стороны, **продуктом** этой деятельности являются **другие** виды управленческой деятельности (например, стратегическая деятельность, маркетинговая деятельность, инвестиционная деятельность и др.). Названные два вида управленческой деятельности находятся в **конфликте**, поскольку они претендуют на общий ресурс – на время руководителей предприятия. Руководители вынуждены **одновременно** выполнять не только регулярные управленческие действия, но и постоянно заниматься совершенствованием существующих и созданием новых управленческих технологий<sup>6</sup>. Выполнение регулярных, повседневных действий требует их неизменности, **стабильности**. Конструирование и внедрение новых или реконструкция существующих видов деятельности в рамках процесса **развития** систем управления ведёт к нарушению стабильности.

**Стабильность и развитие** систем управления находятся в конфликте не только потому, что они претендуют на один ресурс. Развитие систем управления предполагает зачастую **отказ** от существующих управленческих технологий в пользу **новых**. В этот момент начинается (известная из диалектики) «борьба нового со

---

<sup>5</sup> Здесь использованы категории психологической теории деятельности, развитые академиком А.Н. Леонтьевым. По этой теории, любая деятельность имеет три стороны: мотивационную (каждая обособленная деятельность вычленяется из потока деятельностей своим мотивом), целевую (деятельность складывается из действий, каждое из которых имеет свою цель) и исполнительную (действия состоят из операций, протекающих в определенных условиях). Как на макроуровне, так и на микроуровне. Данное обстоятельство позволяет осуществлять декомпозицию деятельности. То, что на макроуровне представляет собой «действие», на микроуровне означает другую «деятельность», которая вновь может быть разложена на «действия» и «операции». И так далее (см.: Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность – М.: Плитиздат, 1975).

<sup>6</sup> Понятие «управленческая технология» в данном случае близко понятию «деятельность». Любая управленческая технология имеет трехзвенную структуру: (1) технология, (2) процедура, (3) операция. Подробнее см.: Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, 1989.

старым». Участники управленческих технологий (исполнители процедур и операций) вынуждены менять привычный образ поведения, переучиваться, осваивать новые формы и методы работы. При этом, как правило, происходит перераспределение полномочий, нарушается сложившийся баланс интересов в коллективе, меняются социальные роли, ценности, стимулы. Происходит своего рода революция в коллективе предприятия, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Конфликт между стабильностью и развитием присущ не только системам управления предприятия. Как пишет В.Д. Речин «Все живое, от микроорганизма до человека, постоянно стремится к достижению двух противоположных целей: стабильности и изменению. Без стабильности нет сохранения вида, рода и т.д., без изменений нет развития и реакции на меняющиеся условия жизни. Несоответствие постоянного функционирования организма каждой из двух целей, заданных ему объективно, ведет к его смерти.

Применительно к человеку этот общий закон биологии представляется как одновременное стремление к стабильности и развитию. То же относится к различным сообществам людей, одной из разновидностей которых является коллектив предприятия. Цели предприятия – это, прежде всего, цели людей, работающих на нем. У каждого члена коллектива свои цели, их множество; общими и главными для всех являются две цели – достижение стабильности и развития. Очевидно, что эти две цели исключают друг друга, являются антагонистами. Вместе с тем, они вынуждены сосуществовать, потому что принадлежат одному организму – человеку или коллективу. Сосуществовать в постоянной борьбе друг с другом и в определенной на каждый данный момент пропорции сил. Эти пропорции на предприятии постоянно меняются – под воздействием управленческих усилий или вынужденно – в результате влияния внешних факторов. У пропорций есть свои объективные границы, выход за пределы которых (слишком стабильность или слишком развитие), приводит к тому, что предприятие гибнет.<sup>7»</sup>

Проблемы стабильности и развития находятся в центре внимания многих философских учений. Так, основным положением

---

<sup>7</sup> Речин В.Д. Главные цели предприятия – стабильность и развитие. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2003, с. 3.

диалектики<sup>8</sup> является мысль о том, что мир и все виды действительности (природа, общество, мышление) являются **не** совокупностью неизменных вещей, а совокупностью изменяющихся явлений, «**процессов**». По выражению Гераклита, «всё течёт, всё изменяется». Изменения в природе, обществе, мышлении – есть развитие соответствующих сущностей. Под «**развитием**» в философии понимается движение (в пространстве и времени), в процессе которого предмет (сущность) изменяется, становится другим, подымаясь на новую ступень.

Развитие в природе и обществе происходит путём борьбы противоположностей. При этом возможны два случая. В первом случае, в развитии имеет место *постепенность* и *непрерывность* (количественные изменения постепенно накапливаются). Такое развитие называют «эволюционным». Во втором случае, в развитии имеют место *перерывы* постепенности (скачки) или *разрывы* непрерывности. Такое развитие называют «революционным». В этом случае происходит рождение нового качества, что означает разрыв со старым, скачок. В диалектике этот случай сформулирован в виде закона «перехода количества<sup>9</sup> в качество». Данный закон выражает качественно-количественное своеобразие процесса развития. Количественное накопление свойств достигает определенного критического пункта, после которого оно превращается в новое качество. При этом **новое** есть продолжение и развитие старого, но возникновение нового есть, в то же время, **разрыв со старым**.

Развитие системы управления предприятием осуществляется путём разработки и внедрения **управленческих нововведений**. Здесь под термином «управленческое нововведение» (инновация<sup>10</sup>) понимается или **новая** система организации и управления, или **но-**

---

<sup>8</sup> Философский словарь - М.: Политиздат, 1981. - 445 с.

<sup>9</sup> Количество, в диалектической логике, - категория, выражающая ту сторону действительности, которая определяет вещи и процессы со стороны их величины и числа. Количество не определяет непосредственно характера вещи. Несмотря на то, что количество меняется, вещь - до известного момента - сохраняет неизменным своё качество.

<sup>10</sup> Европейская Комиссия сходным образом определяет управленческую инновацию: (1) обновление или расширение товаров и услуг и связанных с ними рынков; (2) установление новых методов производства, поставки и распределения (распространения); (3)\* внедрение изменений в управлении (менеджменте), организации работы, рабочих условиях (условиях труда) и навыков труда.



**вая** управленческая технология, или **новый** бизнес- процесс. Во многих случаях «новшество» создаётся путём реформирования (перепроектирования, реинжиниринга<sup>11</sup>) существующих управленческих систем, технологий, процессов.

Необходимость постоянных изменений в управлении и методах ведения бизнеса обусловлена как внутренними, так и внешними проблемами. Внутренние проблемы представляют собой, как правило, функциональные и организационные диспропорции, устаревшие стиль и методы управления, архаические стереотипы поведения, недостатки планирования, учета и т.п.

Переход к насыщенному рынку, обостряя конкурентную борьбу, выдвигает в качестве приоритетной задачи менеджмента обеспечение конкурентоспособности компании. Конкуренция сегодня все больше становится борьбой идей, а не борьбой ресурсов. На рынке побеждают компании, постоянно предлагающие новые инновационные решения. При этом чрезвычайное значение приобретает скорость практического воплощения идей.

**Динамизм** компании, т.е. её способность (1) к быстрому и масштабному маневру ресурсами или (2) к эффективному партнерскому взаимодействию на рынке, – превращается в решающий фактор конкурентоспособности. **Изменения становятся образом жизни.** Это сделало чрезвычайно популярной концепцию **организационного развития**, основанную на упреждающих изменениях компании под «давлением» стратегического виденья изменений внешней среды.

Вопросы организационного развития предприятий находятся в центре внимания многих специалистов по вопросам управления. Достаточно сказать, что «гуру» современного менеджмента Том Питерс первые две главы своей новой книги<sup>12</sup> посвящает обсуждению вопросов непрерывных и скоротечных изменений в бизнес – среде, в технологиях, в организации и управлении компаниями. Начинает он с цитат специалистов, которые утверждают:

- *Арнольд Бейкер, старший экономист Sandia National Laboratories*: «Нас ожидают фундаментальные перемены в мировой

---

<sup>11</sup> См., например: Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - СПбГУ, 1997

<sup>12</sup> Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - 352 с.

экономике, несравнимые ни с чем со времён, когда пещерный человек занялся товарообменом»;

- *Грег Блондер, главный советник по стратегии в AT&T:* «Через 25 лет нам, возможно, удастся сосредоточить всю сумму человеческих познаний в одном карманном устройстве»;

- *Билл Гейтс, президент Microsoft:* «В ближайшие десять лет бизнес изменится сильнее, чем за предыдущие пятьдесят» и т.д.

Ссылаясь на Рэя Куцвейла (американский футурист), Т. Питерс пишет (с.23): «Фундаментальные изменения происходят со всё убыстряющейся частотой. За тысячу лет до нашей эры важнейший сдвиг в представлениях людей о мире – «смена парадигмы» - обычно занимал несколько тысяч лет (Железный век, Бронзовый век). После 1000 года до н.э. смена парадигмы происходила каждый 100 лет. Скорость изменений продолжала нарастать. Один только XIX век принёс больше перемен, чем предыдущие 900 лет. Затем, в первые 20 лет XX века, произошло больше перемен, чем за весь XIX. К 2000 году масштабная смена парадигмы начала происходить каждое десятилетие. Ожидается, что технологические изменения XXI века превзойдут изменения XX в тысячу раз». Сказанное подтверждается данными табл.1.1.

Переменам подвержены и компании. Есть устойчивая **тенденция**, суть которой заключается в том, что крупные компании долго не живут. За редким исключением. Компании, ранее считавшиеся успешными и выглядевшие как весьма устойчивые и «вечные» с течением времени теряют свои позиции и сходят со сцены экономической жизни. Данный феномен противоречит суждениям Джима Коллинза и Джерри Порраса, которые утверждают в своей книге, что можно построить компанию «навечно»<sup>13</sup>.

*Таблица 1.1*

#### Инновации и человечество

Инновация	Время возникновения	Инновация	Время возникновения
Инструменты	1750000 до н.э.	Уголь и нефть для получения энергии	1810
Язык	500000 до н.э.	Электричество	1810
Охота	400000 до н.э.	Автомобили	1890

<sup>13</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. - Спб, 2004

Миграции	400000 до н.э.	Телекоммуникации	1900
Жилище	150000 до н.э.	Самолет	1905
Религия	20000 до н.э.	Антибиотики	1935
Земледелие	15000 до н.э.	Ядерная энергетика	1945
Города	7000 до н.э.	Государство всеобщего благополучия	1945
Колесо	3500 до н.э.	Компьютеры	1950
Книга	2800 до н.э.	Применение удобрений	1960
Налогообложение	2700 до н.э.	Супермаркеты	1960
Школы	2500 до н.э.	Искусств. спутник	1960
Судопроизводство	2400 до н.э.	Кредитные карты	1960
Переписка	2000 до н.э.	Лазер	1965
Алфавит	1500 до н.э.	Факсимильная связь	1965
Корабли	1500 до н.э.	Посадка на луну	1969
Искусственное орошение	1500 до н.э.	Генная инженерия	1970
Числа	1500 до н.э.	Трансплантация органов	1970
Использование силы ветра	1000 до н.э.	Штрих- коды	1970
Появление монет	700 до н.э.	Открытое обучение	1970
Больницы	600 до н.э.	Персональные компьютеры	1975
Демократия	510 до н.э.	Электронная почта	1980
Часы и компас	1200	Мобильный телефон	1980
Наука	1500	Интернет	1985
Политические партии	1640	Клонирование	1995
Машины	1780		

Редакция журнала Fast Company в своих комментариях к этой книге пишет: «Проблема с «Построенными Навечно» состоит в том, что это романтическое понятие. Крупные корпорации не способны к **продолжающимся** инновациям. Успешный бизнес будет всё менее долговечным. Компании будут создаваться для создания какой-либо ценности, но как только её потенциал истощится, будут исчезать»

Издание Forbes, начиная с 1917 года, регулярно составляет списки компаний мира. В 1987 году эксперты этого издания составили доклад, название которого говорит само за себя: «Почему компании, построенные навечно, работают хуже остального рын-

ка»<sup>14</sup>. Согласно этому докладу, из 100 лучших компаний 1917 года 61 умерла через 70 лет. Из 39 выживших лишь 18 вошло в 100 лучших в 1987 году. Более того, в период с 1917 по 1987 эти 18 компаний демонстрировали результаты на 20% ниже рынка. За период в 70 лет лишь две компании (**GE** и **Kodak**) работали лучше, чем весь рынок.

В 1957 г. в США был составлен список крупнейших 500 компаний, и на его основе был сформирован индекс S&P 500. К 1997 г. в индексе сохранилось только 74 компании. Из этих 74 только 12 (2,4%) показали результаты выше, чем среднерыночные. В 2002 г. компания McKinsey собрала информацию о результатах деятельности 1000 американских компаний за последние 40 лет. Было обнаружено, что ни один из долгожителей не смог превзойти рынок: чем дольше компания существует, тем ниже её результаты.

Таким образом, скорость изменений в хозяйственной жизни всё более нарастает (см. табл.1.1). Большинство крупных предприятий не поспевают за этими изменениями. Анализ деятельности новых компаний, а также тех крупных предприятий, которые сохранили свои рыночные позиции, позволяет сделать следующий важный вывод. Непременным условием эффективного хозяйствования в скоротечно меняющемся мире является приверженность предприятия к постоянному **организационному развитию**. Если предприятие **постоянно** реализует быстрые и радикальные управленческие нововведения (инновации), если совершенствование методов и средств ведения бизнеса поставлено в компании на **регулярную** основу, то у такого предприятия есть шансы динамично **развиваться**, укреплять свои рыночные позиции, работать эффективно. Такой стиль управления можно сравнить с ездой на велосипеде: перестал крутить педали – упал (перестал внедрять нововведения – безнадежно отстал от рынка).

Таким образом, управленческие нововведения являются, прежде всего, ответом на вызовы внешней среды. Постоянные изменения в законодательстве, в условиях и правилах ведения бизнеса, постоянное усиление конкурентной борьбы, появление новых

---

<sup>14</sup> По результатам этого доклада была опубликована книга: Richard Foster, Sarah Kaplan. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market — and How to Successfully Transform Them. — New York: Currency/Doubleday, 2001.

знаний в области организации и управления предприятием, смена поколений работников и менеджеров, возникновение новых рынков, прогресс в технике, технологиях, средствах коммуникации и связи (список можно продолжать) требуют от предприятий весьма развитых адаптивных возможностей. Непрерывная **адаптация** предприятия к изменчивым внешним условиям осуществляется за счёт постоянных управленческих нововведений. Что и определяет важность инновационной составляющей в системе управления предприятием.

Управленческие нововведения намного выгоднее (дешевле), чем, скажем, технические, технологические, поскольку здесь не требуется много денег, чтобы купить оборудование. Здесь не требуется нового строительства, изменений в планировке помещений, не требуются инвестиции и т.п. Однако реализация управленческих нововведений намного **труднее**, чем нововведений технологических, ибо управленческие нововведения связаны с изменением поведения, привычек и представлений, деловой культуры.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью). Сопrotивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. К **личным барьерам** относятся, например:

- страх перед неизвестным;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отсутствие внутренней убежденности в необходимости перемен;
- опасение явных потерь (например, сохранение того же уровня заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся социальным отношениям;

- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

В качестве **барьеров на уровне организации** выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;

- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

- сопротивление изменениям, навязанным консультантами извне.

Последствия управленческих нововведений (в том числе и нежелательные) гораздо менее предсказуемы, чем последствия нововведений технологических. Если часто говорят о том, что технологические нововведения опасны экологически, например, или для здоровья, то последствия управленческих нововведений бывают просто катастрофичны.

Управленческим нововведениям противостоит стагнация. Стагнация представляет собой пассивный риск, который возникает от бездействия, от уклонения от нововведений. Пассивный риск основан на инстинкте самосохранения или на страхе перед последствиями нововведений. Ведь предметом нововведений, по сути дела, является переход от исходного состояния в желаемое. На предприятии достаточно часто, с одной стороны, имеет место драматичное исходное состояние (которое требует управленческих изменений), а, с другой стороны, - неплохое желаемое состояние. При этом есть даже план перехода к желаемому состоянию. Но вся драма управленческих нововведений состоит в том, что в процессе осуществления этого плана мы теряем это желаемое состояние. С ним что-то происходит. И даже иногда получается одна из самых отвратительных инновационных патологий, а именно - инверсия, когда результат оказывается противоположным цели.

По мнению профессора А.И. Пригожина<sup>15</sup>, это связано «с принципиальной ограниченной планирующей способностью людей. Философски говоря, это вечное противостояние идеала и повседневности. Идеал на то и идеал, что он недостижим. Повседневность потому и повседневность, что она будет вносить что-то сиюминутное и инертное, что будет менять наши действия, что будет ломать наш план, запланированные действия. И в итоге мы иногда приходим не совсем к тому, что планировали, а иногда и совсем не к тому».

Иногда необходимость организационных изменений обусловлена не исходным (текущим) состоянием дел, а угрозами из будущего. В этом случае трудно решиться на нововведения. Если предприятие в текущий момент работает эффективно, а нововведения нарушают стабильность его работы (каждое нововведение вносит на какой-то период дезорганизацию), то предприятие, естественно, сопротивляется нововведению, поскольку нуждается в стабильности. Именно поэтому достаточно часто предприятия начинают заниматься управленческими нововведениями только в условиях **кризиса**<sup>16</sup>. Под давлением обстоятельств, а не на основе стратегии организационного развития. В этом суть противоречия между реактивным и упреждающим стилями управления.

Другое противоречие - между целями нововведения и его возможными последствиями. Иногда объем негативных последствий от нововведений намного превышает полезную цену самого нововведения. Есть известный закон лечения недугов (человека или организации) – «сначала хуже». Дело в том, что на первых порах управленческое нововведение сопровождается потерями. Затраты на него - временные, нервные, психические, материальные (вызванные сбоями в управлении) - просто неизбежны. И принцип «сначала хуже» иногда сильно влияет на успех новации.

Природу этих и других **объективных** особенностей управленческих нововведений руководители не всегда понимают. И поэтому, действуя эмоционально, начинают искать «виновных». Бессмысленно это делать: против природы «не попрешь». Вместо по-

---

<sup>15</sup> См.: Дружинин Е.С. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы. Интервью с А.И. Пригожиным // «Управление персоналом», 2000, № 1.

<sup>16</sup> На этот счёт существует формула - «кризис – повивальная бабка развития». Или «пока гром не грянет...»

иска «виновных» надо анализировать соотношение групп интересов на предприятии, выявлять тех, кто заинтересован в нововведении, и тех, кто этому противостоит. Подкреплять заинтересованность одних и пытаться заинтересовать либо преодолеть сопротивление других, но никогда не сводить сопротивление нововведению к консерватизму или **злому умыслу** конкретных лиц. Повторяем - есть объективные свойства нововведений.

Надо заниматься не «латанием дыр», не «проталкиванием» локальных новшеств, а целеустремлённо развивать на предприятии инновационную функцию. Это означает, что следует готовить персонал не как к конкретным нововведениям, а выработать у людей установку на новшество как нечто постоянное и неизбежное, и соответственно их мотивировать. На Западе мотивация персонала на качество почти исчерпала себя, и сейчас больше делается упор на **инновационную мотивацию**. У нас пока преобладает мотивация персонала на количество и качество.

Ещё одна объективная трудность во внедрении управленческих нововведений заключается в следующем. Персонал предприятия (в том числе и руководителей) можно разделить на инноваторов-разработчиков и инноваторов-реализаторов. Инноваторы-разработчики - это те, кто способен какое-то новшество придумать, спроектировать. Или воспринять, доработать, приспособить, развить в соответствии со своей спецификой «чужое» новшество. Это люди с высокой креативной (творческой) способностью. Другая категория инновационного персонала - это «реализаторы», которые способны только внедрить, осуществить новшество, т.е. перевести новшество в ранг нововведения. Это - принципиальное различие. И существует оно объективно.

Часто на тех работниках, которые выдвигают привлекательные идеи, возлагается также и функция по их реализации<sup>17</sup>. Но это для предприятия, как говорится, «выходит боком», потому что очень многие инноваторы-разработчики очень плохие инноваторы-реализаторы. И наоборот. В инновационный проект нельзя включать только инноваторов-разработчиков. На определенном этапе надо сознательно передавать функции руководителя проекта тем инноваторам, которые это новшество смогут успешно внедрить (реализовать). Между тем, «забрать» новшество у автора и

---

<sup>17</sup> Как гласит менеджерский фольклор – «инициатива наказуема».



«передать» его реализатору, зачастую – болезненный акт. И в этом еще одна трудность внедрения.

В литературе, посвященной организационным изменениям, приводятся обширные списки причин сопротивления изменениям. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Есть, скажем, «Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам». Вот их список<sup>18</sup>:

1. Гомеостазис: изменение — неестественное состояние.
2. Предпочтительность позиции статус-кво;
3. Инерция: изменение курса требует значительных усилий.
4. Удовлетворенность: большинству людей нравится существующее положение вещей.
5. Незрелость: отсутствуют предпосылки изменений, время перемен не настало.
6. Страх: люди боятся неведомого.
7. Эгоизм: изменения, возможно, и хороши, но не для нас, а для других.
8. Неуверенность: мы не уверены, что сможем решить новые задачи.
9. Шок от будущего: подавленные изменениями, мы превращаемся в ретроградов и противимся переменам.
10. Тщетность усилий: мы рассматриваем любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные, так зачем же что-то менять?
11. Незнание: мы не знаем, как осуществлять перемены и что следует изменять.
12. Человеческая природа: люди предрасположены к соперничеству, агрессивны, алчны, и у них нет альтруизма, необходимого для изменений.
13. Цинизм: мы с подозрением относимся к агентам перемен.
14. Извращение: изменения кажутся привлекательными, но мы опасаемся того, что их последствия помимо нашей воли могут оказаться скверными.
15. Конфликт между гениальностью личности и посредственностью группы: люди средних способностей не в состоянии постичь всей мудрости изменений.
16. Эгоцентризм: отказ людей признавать свою неправоту.
17. Желание жить сегодняшним днем: неспособность отложить удовольствия на будущее.
18. Близорукость: неспособность увидеть, что изменение соответствует нашим собственным, более широким интересам.
19. Действия вслепую: большинство ведут жизнь, неизвестную другим.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление или социальный конформизм.
21. Коллективные фантазии: мы не учимся на опыте и рассматриваем все события предвзято.

---

<sup>18</sup> Источник: O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996, p.161-164

22. Шовинистическая логика: мы правы, а те, кто хотят, чтобы мы изменились, ошибаются.
23. Софизм исключительности: изменения, возможно, где-то и срабатывают, но мы-то особенные.
24. Идеология: у всех нас разные мировоззрения, разные и несовместимые ценности.
25. Институционализм: отдельные люди могут изменяться, но группы — никогда.
26. *Natura non facit saltum* — природа не терпит скачков.
27. Безусловное превосходство руководителей: кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, которые заставили нас идти нынешним путем?
28. «У изменений нет поддержки масс»: меньшинство более заинтересовано в сохранении статус-кво, чем большинство — в переменах.
29. Детерминизм: никому не дано совершить целенаправленное изменение.
30. Сциентизм: уроки истории научны, а потому бесполезны.
31. Сила привычки.
32. Деспотизм обычая: идеи перемен кажутся упреками обществу.
33. Человеческая тупость.

Таким образом, есть множество причин сопротивления изменениям. Впрочем, признание среди специалистов получили лишь шесть из них:

- а) предсказуемый отрицательный результат;
- б) боязнь того, что работы станет больше;
- в) необходимость ломать привычки;
- г) недостаточность информации;
- д) неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого;
- е) мятеж работников.

Наука и практика накопили некоторое количество методов преодоления сопротивления изменениям (табл.1.2). В специальной литературе перечисленные в таблице методы подробно расшифровываются. Некоторые из них будут рассмотрены нами во второй главе. Поэтому мы решили не комментировать их здесь.

*Таблица 1.2*

Методы преодоления сопротивления  
организационным изменениям<sup>19</sup>

Методы	Предпосылки	Преимущества	Недостатки
--------	-------------	--------------	------------

<sup>19</sup> См.: Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия – Новосибирск: НГУ, 2001, с.242.

	применения		
Обучение и предоставление информации	Неточная или неполная информация об ожидаемых изменениях	Возможность сознательной поддержки	Длительный процесс, необходимость вовлечения большого количества людей
Привлечение к участию в проекте	Наличие сильных лидеров - оппонентов	Интегрирует и обогащает представления об инновациях	Может потребовать много времени
Стимулирование и поддержка	Наличие мотивированной системы стимулов	Снижает сопротивление отдельных личностей	Требует времени, денег и не приводит к ожидаемым результатам
Переговоры и соглашения	Колебания и неустойчивая позиция сопротивляющихся групп	Сравнительно легко снижает уровень активного сопротивления	Отнимает много времени, вызывает недовольство не затронутых групп
Кадровые перестановки и назначения	Наличие квалифицированного персонала	Поддержка перемен	Могут появиться проблемы в будущем, рост напряжения в коллективе
Скрытые и явные меры принуждения	Дефицит времени и наличие властных полномочий	Быстро преодолевает любое сопротивление	Способствует росту напряженности и накоплению недовольства

Укажем лишь на важнейший, с нашей точки зрения, принцип «авторства». Привлечение будущих исполнителей новшества к участию в его разработке является мощным стимулом для персонала, делает работников сторонниками управленческого нововведения, снимает барьеры на пути внедрения инноваций.

С одной стороны, жить в режиме непрерывных **изменений** тяжело<sup>20</sup>. Хочется **стабильности**. Многочисленные житейские примеры подтверждают это. Достаточно представить себе ремонт в квартире. Или необходимость осваивать новую компьютерную операционную систему. С другой стороны, организационных изменений в современных постоянно меняющихся условиях избе-

<sup>20</sup> Кто-то из китайских мудрецов сказал: «Не дай нам Бог жить в эпоху перемен».

жать **нельзя**. Получается, что для того, чтобы выжить на рынке, предприятие должно иметь инновационную функцию. Вопрос развития инновационной функции предприятия требует дополнительного изучения (см. параграф 1.3).

Управленческие нововведения осуществляются, как правило<sup>21</sup>, путём заимствования передового опыта или использования достижений науки. Ситуация в этом деле неоднозначная. С одной стороны, существует набор широко известных инструментов управления, таких, как бюджетирование, управленческий учёт, аутсорсинг и т.д. Их применение проверено на практике, они дают эффект. Однако не все отечественные предприятия используют их в своей деятельности. Возникает вопрос: Почему?

С другой стороны, есть много разных управленческих концепций, таких, как «интеграция цепей поставок (Supply Chain Integration)», «сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)», «анализ экономической добавленной стоимости (EVA Analysis)» и др., применение которых сулит потенциальный эффект. Вопрос: Каким концепциям отдать предпочтение?

Наконец, многие реальные бизнес-процессы, организационные формы или схемы управления на предприятиях являются продуктом изобретения менеджеров данного предприятия. Результатом их творчества. Именно так, по сути дела, рождаются многие управленческие идеи и новшества, которые потом обобщает экономическая наука. Вопрос: Как это происходит?

Рассмотрению названных вопросов посвящен последний параграф настоящей главы.

## 1.2. Инновационная функция предприятия

---

<sup>21</sup> Предприятия **вынуждено** также вносить изменения в технологии управления и в правила ведения хозяйственной деятельности в **силу требований** нормативных документов. Например, распределение полномочий в органах управления ОАО или ЗАО регламентирует Федеральный закон «Об акционерных обществах». Правила ведения бухгалтерского или налогового учёта определяются соответствующими нормативными актами. Порядок составления документов по учёту кадров или статистических отчётов определяют официальные инструкции и т.д. Эти законы, нормативные акты и инструкции часто меняются, что и определяет необходимость внесения изменений в существующие управленческие технологии.

В теории систем принято выделять два важнейших структурообразующих понятия, а именно понятия «функция» и «состав», отображающие соответственно «действия» системы и «совокупность элементов и связей» системы, участвующих в выполнении этих действий. В рамках этих понятий система имеет две структуры: функциональную и предметную. Исследование функциональной структуры системы часто называют «функциональный анализ», а изучение предметной структуры – «структурный анализ».

Функция не может существовать без исполнителя<sup>22</sup>. Ведь функция – это **действие**, которое должен кто-то делать. Отсюда и выводится **структурообразующая** роль понятия «функция»: **функция требует исполнителя** или, как говорят биологи, - «**функция формирует орган**». Так, в любой организационной структуре предприятия органы управления (структурные подразделения) формируются для выполнения определенных функций.

Формально термин «функционировать» означает «действовать», «быть в действии», «работать»<sup>23</sup>. Соответственно под термином «функция» будем понимать вид деятельности или совокупность действий. Аналогично, - словосочетания «предпринимательская деятельность» и «предпринимательская функция» также понимаются как синонимы. Предпринимательская деятельность может рассматриваться на уровне народного хозяйства, на уровне отрасли или региона, на уровне первичного звена экономики.

Первичное звено экономики - это «самостоятельные хозяйствующие субъекты» в различных сферах экономики, ведущие свою деятельность на коммерческой основе. Эти «хозяйствующие субъекты» в Гражданском кодексе именуется «коммерческими организациями» или «индивидуальными предпринимателями без образования юридического лица». Согласно Гражданскому кодексу, коммерческие организации включают в себя акционерные и иные общества, государственные и муниципальные унитарные предприятия, производственные кооперативы, товарищества, финансово-промышленные группы. В литературе представителей первичного звена экономики часто называют словами: «компа-

---

<sup>22</sup> Термин «функция» происходит от латинского слова *functio* – исполнять. Уже поэтому у функции должен быть исполнитель.

<sup>23</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. – 12 изд., стереотип. – М.: Русский язык, 1978, с. 789.

ния», «фирма», «корпорация», «предприятие». Именно применительно к этому уровню иерархии народного хозяйства мы будем в дальнейшем исследовать понятие «предпринимательская деятельность (функция)». Для простоты, любой хозяйствующий субъект данного уровня мы будем называть именем «**предприятие**».

Предприятие представляет собой систему. Эта система имеет функциональную структуру. Количество функций предприятия необозримо велико. Поскольку, как было сказано, функция – это **совокупность** действий. Любое предприятие выполняет мириады действий. Их можно «упаковать» в огромное множество совокупностей. Отсюда следует принципиальная **множественность** функций предприятия. Из них можно составить любую комбинацию, что открывает большие аналитические (классификационные) возможности. Например, методология так называемого функционально- стоимостного анализа (ФСА) предполагает классификацию функций предприятия на главную, основные и вспомогательные<sup>24</sup>.

В учебниках по экономике предприятия часто пишут о том, что предприятие реализует:

- основные функции (маркетинг, НИОКР, производство);
- вспомогательные функции (подготовка производства, заготовительное производство, испытания, метрология, контроль);
- обеспечивающие функции (материально-техническое, кадровое, финансовое, ремонтное, и иное обеспечение);

- обслуживающие функции (транспортное или складское обслуживание, уборка территории и помещений, питание работников, охрана и т.д.);

- функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование по видам хозяйственной деятельности);

- иные функции (социальные, представительские, экологические, общественные, градообразующие)<sup>25</sup>.

Как было сказано выше, в настоящей работе термин «функция» и термин «деятельность» понимаются как **синонимы**. Это означает, что функцию можно проектировать (определять сущность, состав и порядок выполнения действий и операций) и реализовывать этот проект на практике. В этой связи представляется

---

<sup>24</sup> См., например: Справочник по функционально – стоимостному анализу/ Под ред. Б. И. Майданчика и М. Г. Карпунина. – М.: Финансы и статистика, 1988.

<sup>25</sup> Экономика предприятия. Учебник – М.: Юрист, 1998

удобным (для целей настоящего исследования) выполняемую на предприятии совокупность работ **по развитию** назвать **организационной функцией** предприятия. В рамках этой функции осуществляется организационное **развитие** предприятия. Под организационным развитием будем понимать деятельность (состав действий и операций) по разработке и внедрению организационных нововведений. Далее, при специальных оговорках, **инновационную** деятельность в сфере управления предприятием мы также будем называть организационной функцией.

В этой связи уместно определить термин «инновация» в более широком контексте. **И связать этот термин с понятием «предприниматель».**

Впервые об инновациях внятно заговорил известный экономист Йозеф Шумпетер<sup>26</sup>. Среди важнейших движущих сил экономического процесса Шумпетер выделял **предпринимательскую функцию**. Суть ее в реализации **новшеств**, позволяющих двигать вперед хозяйственный процесс. Для этого нужны особые дарования, которыми обладают настоящие предприниматели, подлинная элита. Й. Шумпетер отличает «предпринимателя» и от «хозяина», и от «менеджера». Для характеристики «предпринимателя» используются такие понятия, как «инициатива», «авторитет», «предвидение». На предприятии он может быть инженером, юристом, снабженцем, заведующим отделом кадров и т. д. (хотя может быть и директором, и собственником). Главным критерием принадлежности к подлинным предпринимателям служит способность **соединять различные факторы, комбинировать** их. Причем предпринимательская функция заключается в осуществлении **новых комбинаций** в хозяйственном процессе. «То или иное лицо, - утверждал Й. Шумпетер, - в принципе является предпринимателем, только если оно осуществляет новую комбинацию - оно перестает быть таковым, когда учрежденное им дело начнет дальше функционировать в рамках кругооборота». Предпринимательство - это творчество. Оно начинается тогда, когда **«кончается** однажды **заведенный порядок»**, когда необходимо действовать **по-новому**.

Й. Шумпетер предельно заостряет свою характеристику предпринимателя: **«Быть им - значит делать не так, как делают**

---

<sup>26</sup> Шумпетер Й.А. История экономического анализа. В 3 томах.- М.: Экономическая школа, 2001

**другие**». Это - удел сравнительно немногих из тех, кто занимается бизнесом. Предпринимателю не обязательно быть духовным творцом новых комбинаций. Для него организационная **воля** даже **важнее** интеллекта. Он должен быть способен идти вперед в одиночку. Нельзя рассчитывать на успех, не обладая исключительно развитым «чутьем». При этом осуществление новых комбинаций не может быть профессией. Это, в сущности, одноразовая акция, исключая повторение, кругооборот, рутину. В отличие от капитала (и собственности!) предпринимательская функция **не передается по наследству**: «Наследники же имеют обыкновение переводить доставшееся им предприятие на рельсы хозяйства, ведущегося в рамках кругооборота. В итоге его обычно **вытесняют** новые предприятия». Между тем роль предпринимательской функции в экономическом цикле грандиозна. Именно массовое появление предпринимателей, реализующих «новые комбинации», служит, по словам Шумпетера, единственной причиной подъема, как экономики в целом, так и отдельных компаний. Этот вывод является весьма важным по следующим причинам.

Как видно из приведенного обзора идей Й. Шумпетера, предприятие может избежать **угроз исчезновения** или опасностей, связанных с потерями рынка, если данное предприятие эффективно реализует **предпринимательскую** функцию. Отсюда можно сделать вывод о том, что все знаменитые ранее компании уступали со временем свои рыночные позиции именно потому, что в этих компаниях слабела или исчезала вовсе предпринимательская функция. Думается, что **ничем иным** данный феномен (феномен ухода с рыночной арены прежде знаменитых компаний) объяснить нельзя. К нашему пониманию причин рыночной деградации компаний приближаются многие авторы. Но никто (из известных нам специалистов) не связал прямо **наличие предпринимательской функции** со сроком жизни компаний. Сделаем краткое обоснование данного (нетривиального) утверждения.

Имеется много публикаций, в которых обосновывается необходимость радикальных изменений в методах управления или в методах ведения бизнеса, как неперемennого условия сохранения и развития компании. Не будем перечислять эти публикации. Со-



шлёмся лишь на Тома Питерса и Майкла Хаммера<sup>27</sup>. Том Питерс весьма эмоционально «громит» все популярные «рецепты» совершенствования управления (концепцию «стратегического планирования», концепцию «тотального управления качеством», концепцию «непрерывного совершенствования, Kaizen», концепцию «устойчивого конкурентного преимущества»). Считает, что они не приносят пользы. Не продлевают жизнь крупных предприятий. Более того, он утверждает: «Грамотный менеджмент был наиболее существенной причиной, по которой ведущие компании не смогли удержаться на вершине своих отраслей. Именно потому, что эти компании прислушивались к своим потребителям, активно вкладывали в технологии, обеспечивающие потребителей большим и лучшим количеством желанных товаров, тщательно изучали рыночные тенденции и систематически инвестировали капитал в инновации с наилучшим потенциальным возвратом, они потеряли свои лидирующие позиции.»<sup>28</sup> По мнению Тома Питерса, такой менеджмент предполагает лишь микроскопические изменения (по сравнению с привычным набором действий). Такой менеджмент действует консервативно по принципу «от добра добра не ищут». Такой менеджмент развивает лишь то, что хорошо зарекомендовало себя в прошлом. Надо же (по мнению Т. Питерса), не «улучшать», а «разрушать, переосмысливать, **радикально перестраивать**» бизнес. Только в этом случае компания имеет шанс удержаться в лидерах. Аналогичной точки зрения придерживается и идеолог реинжиниринга М. Хаммер. Процесс реинжиниринга, по его мнению, - это «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений её основных показателей: стоимость, качество, услуги, темпы».

Однако, ни Т. Питерс, ни М. Хаммер, ни другие сторонники радикальных изменений в бизнесе **не связывают** эту деятельность с **предпринимательской** функцией предприятия. Они правильно говорят, что без проведения радикальных изменений в бизнесе нельзя добиться выдающихся результатов. Но **не называют** эту деятельность **предпринимательской** функцией. И именно поэто-

---

<sup>27</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997

<sup>28</sup> Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004, с.35.

му, на наш взгляд, не могут дать правильного объяснения феномену короткого срока жизни великих (в прошлом) компаний. Между тем, данный феномен легко объясняется, если принять во внимание предпринимательский аспект. Со времён Й. Шумпетера в литературе можно встретить необычный взгляд на состав субъектов компании. Согласно этим воззрениям выделяется три главных субъекта, имеющих отношение к предприятию: (1) собственник, (2) менеджер, (3) предприниматель (рис. 1.1).

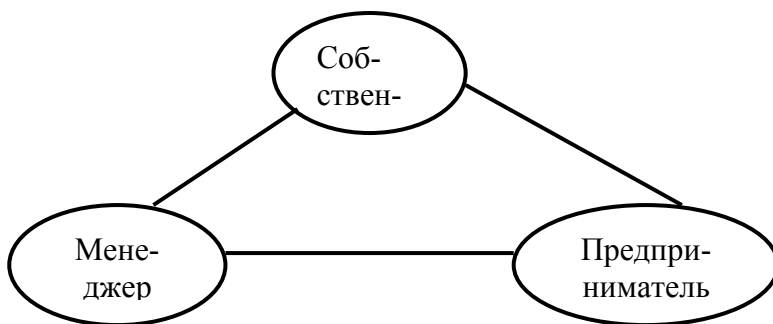


Рис. 1.1. Собственник- предприниматель- менеджер

Эти три роли могут частично или полностью совпадать. Особенно в российской действительности. Но думается, что эффективное функционирование крупной компании требует, чтобы эти роли были бы разведены:

(1) **собственник** заинтересован в получении прибыли и в увеличении собственности (он как бы вложил свои деньги в предприятие и при этом может не уметь управлять своим предприятием). Как правило, собственник – это мажоритарный акционер. В некоторых случаях – юридическое лицо;

(2) менеджер заинтересован в имидже, в получении значимых результатов, в росте квалификации и мастерства, в повышении своего авторитета и, тем самым, своей ценности на рынке труда. Для целей наших рассуждений такого менеджера можно назвать **исполнительным** директором фирмы;

(3) **предприниматель** имеет целью создать как можно большую добавленную стоимость и получить в результате предпринимательский доход. Предприниматель ищет рынки, ищет способ удовлетворить спрос. Никто, кроме него, не может обнаружить

новые рыночные ниши, потенциал новых продуктов, эффективные схемы соединения спроса, ресурсов, производства. Назовём данную фигуру **генеральным директором** фирмы.

Конечно, и исполнительный директор, и генеральный директор – менеджеры. Но их роли в наших рассуждениях разведены. Первый занимается преимущественно внутренними делами фирмы (он, как правило, хороший производственник, хороший руководитель коллектива). Второй ориентирован на внешнюю сферу деятельности. Он умеет работать на рынке.

В России проблемой предпринимательства продуктивно занимается генеральный директор некоммерческого партнерства «Центр корпоративного предпринимательства» Сергей Чернышёв. Его труды, посвященные анализу роли предпринимателя в бизнесе, оказали большое влияние на наши представления. Вот как, в частности, С. Чернышёв определяет **место** предпринимателя в **рыночных** отношениях: «Рынок – не идея, а институт. Притом, регулирующий весьма прозаическую часть хозяйственных отношений. И, кстати, с большими издержками»<sup>29</sup>. Без предпринимателя, который сводит воедино ресурсы, продукты, услуги, - рентабельный бизнес в рыночной среде существовать **не может**. В другой статье<sup>30</sup> С. Чернышёв говорит: «...есть куча бизнесов, которые, будучи взятые вместе, могли бы осуществлять производство некоторого нового продукта или услуги. Но они не догадываются о том, что могут быть вместе. И кроме **предпринимателя**, нет никого, кто мог бы им это объяснить. Рынок, естественно, **не может** придумывать за других сложные производственные цепочки и комбинации из ресурсов, продуктов, услуг. Он может методами конкуренции отбраковать поставщиков, потребителей и покупателей, но на большее не способен. Тогда предприниматель выстраивает между этими бизнесами отношения купли-продажи, благодаря которым между ними возникает финансовый ручеек. Стартовав от кредита, ручеек дотекает до платёжеспособного спроса населения и превращается в финансовый поток. Создателем и **автором** финансового потока является предприниматель. Именно он запу-

---

<sup>29</sup> Чернышёв С. Фермопилы.Ru // Эксперт, 2004, № 47. – С. 70-76

<sup>30</sup> Чернышёв С.. Управление собственностью: русский стандарт // Эксперт, 2004, № 48. – С. 70-82. См., также интересную статью: Чернышёв С. Страна, не стоящая почти ничего // Эксперт, 2004, № 44. – С. 76-84

стил коммерческую «машину», произвел сложные расчёты, по которым каждый из собственников ресурсов, чья стоимость переносится на конечный продукт, получит своё (ренту, иной платёж). Благодаря тому, что предприниматель запустил новый поток и знает, как поток течёт, он имеет право на часть прибыли. Эта часть носит название «предпринимательский доход»<sup>31</sup>.

Теперь, соединив воедино высказывания Й. Шумпетера, Т. Питерса, М. Хаммера, С. Чернышёва, мы можем сформулировать важное **утверждение** о том, что именно **роль предпринимателя** определяет **жизненный срок** компании. Пока на предприятии активно задействована предпринимательская функция, компания может быть рыночным лидером. Как только эта функция слабеет, предприятие теряет свои рыночные позиции. Поскольку же (в отличие от капитала) предпринимательский талант не передаётся по наследству, то **со сменой лидера-предпринимателя** компания начинает функционировать (по Й. Шумпетеру) «в рамках кругооборота. В итоге его обычно вытесняют новые предприятия».

Получается, что срок эффективной жизни компании зависит от **человеческого** фактора. Мы каждодневно убеждаемся в том, что лицо компании определяет её лидер. Со сменой лидера компания начинает жить **иной** жизнью. **Лидер-предприниматель и рыночная позиция компании неотделимы**. Подобно тому, как дети гениев чаще всего не гении (как говорится, «на детях природа отдыхает»), так и преемники лидера успешной компании не могут удержать фирму на вершине успеха. Хотя всё остальное у фирмы, вроде бы, есть - капитал, современные технологии, наработанные связи, великолепный менеджмент, преданные клиенты и партнёры, даже бренд. Но нет каждодневных действий «по созданию новых комбинаций различных факторов», нет ежесекундного стремления «делать не так, как делают другие», нет страстного желания «пе-

---

<sup>31</sup> Заметим, что предприниматель **может существовать** вообще **без фирмы**. Искать на рынке заказы. Брать в банке кредиты. Закупать на эти деньги товары у производителей и выполнять заказы. Связи, компетенция, опыт и «мозги» - вот капитал предпринимателя. Предприниматель является эффективным дополнением и необходимым условием существования «невидимой руки рынка». Рынок – только инструмент, условия хозяйствования. Связывает между собой участников рынка именно предприниматель. Своей инициативой, энергией, талантом. Можно сказать, что без предпринимателя экономика существовать не может.

реломить заведенный порядок», «выйти за рамки привычного». В итоге, нет активной предпринимательской функции.

Из сказанного можно сделать вывод о том, что предпринимательская функция и инновационная функция (на уровне предприятия) – это одно и то же. Во всяком случае, главный авторитет по этому вопросу Й. Шумпетер практически отождествляет предпринимательскую и инновационную деятельность: «**Инновация** – это новая комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом. Это:

- \* внедрение **нового товара**, т. е. товара, с которым потребители еще не знакомы, или новой разновидности какого-то товара;

- \* внедрение **нового метода** производства, т. е. метода, еще не испытанного практически в данной отрасли производства;

- \* открытие **нового рынка**, т. е. рынка, на котором данная отрасль экономики данной страны прежде не присутствовала;

- \* овладение **новым источником** сырья (полуфабрикатов) независимо от того, существовал ли уже этот источник или же он только что был создан;

- \* проведение **реорганизации** какой-либо промышленности, например завоевание позиции монополиста или ее потеря.»

Приведенные выше рассуждения могут навеять чувство фатализма. Получается, что, с одной стороны, успешное существование предприятия возможно только при наличии на нём функции организационного развития (инновационной функции). С другой стороны, инновационная функция носит субъективный характер. Она зависит от наличия на предприятии талантливого предпринимателя, то есть творческого, неординарного, склонного к постоянным нововведениям субъекта. Судьба предприятия как бы зависит от личности. Есть личность, - есть инновационная функция. Нет личности, - предприятие обречено на потерю лидирующих рыночных позиций. Вроде бы, успех предприятия – дело случая (почему мы и заговорили о «фатализме»). Не зависит от воли людей.

К счастью, это не так. Предпринимательский, инновационный потенциал предприятия можно создавать (точнее сказать, - выращивать). Как путём привлечения в штат фирмы талантливых предпринимателей, так и путём целенаправленного формирования на предприятии функции (системы) организационного развития. Здесь уместна аналогия с футболом. Бразильский футбол силён своими звёздами. Немецкий футбол силён командной игрой. И

бразильский стиль, и германский метод дают одинаково высокий результат. Однако, немецкий подход можно назвать инженерным, ведь, здесь в основу положен принцип **«порядок бьёт класс»**. Немецкая футбольная команда, в каком-то смысле, - машина. Значит, её можно спроектировать и построить. Причём, этот проект можно многократно повторить. Можно привести и другие аналогии. Скажем, армию. Здесь тоже велика роль личности. При этом успешными бывали войска, которыми командовали талантливые полководцы. И не менее успешными были войска, в которых главным был командный дух и порядок.

### 1.3. Управленческие нововведения

Система управления предприятием постоянно изменяется. Если даже организационное развитие не оформлено на предприятии в виде планомерной деятельности. Дело в том, что некоторые технологии и процедуры управления предприятие **вынуждено** менять во исполнение норм действующего законодательства. Система управления тем более меняется, если руководители предприятия **сознательно** развивают его инновационную функцию с целью повышения конкурентоспособности.

Сказанное позволяет разделить управленческие нововведения на «вынужденные» и «инициативные». Первую категорию нововведений можно назвать «нормативными», поскольку предприятия вынуждены их осуществлять в соответствии с **нормами** законодательства. Вторую категорию нововведений можно назвать «инновационными». Если продолжить детализацию названных категорий, то всё множество возможных типов нововведений можно представить в виде классификационной схемы, приведенной на рис. 1.2. Где «нормативные» нововведения подразделяются на «безвариантные» и «вариантные», а «инновационные» - на «известные» и «оригинальные».



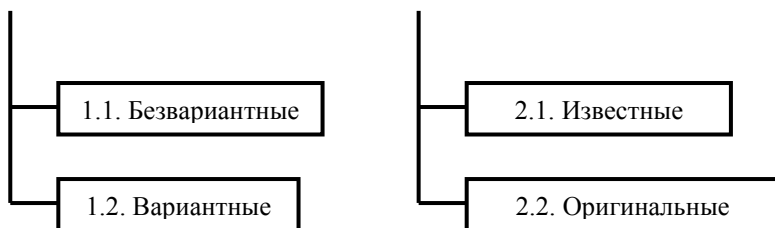


Рис. 1.2. Классификация управленческих нововведений

Мы не ставим целью дать полные списки возможных управленческих нововведений по всем классификационным группам. Такие списки могут занять сотни страниц. Да и пользы от них мало. Наша задача заключается в том, чтобы показать разнообразие типов управленческих нововведений. Разнообразие, которое влияет на характер выполнения предприятием своей инновационной функции. Поэтому мы постараемся охарактеризовать каждый тип нововведений и привести соответствующие примеры. Для выполнения этой работы представляется целесообразным сформулировать характерные свойства управленческих нововведений (табл.1.3) и затем оценить каждый тип нововведений в «координатах» этих свойств.

Не все управленческие нововведения обладают полным набором приведенных в табл.1.3 свойств. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Как было сказано, **нормативные** управленческие нововведения условно можно разделить на две группы: (1.1) «безвариантные» и (1.2) «вариантные». К первой группе можно отнести такие подсистемы управления, как бухгалтерский учёт, налоговый учёт, статистическая отчётность, кадровое делопроизводство и др.

Таблица 1.3

Свойства управленческих нововведений

Свойство	Комментарий
1. Непредсказуемость последствий.	Управленческие нововведения характеризуются большой неопределенностью результатов. Мно-

Большие риски неудач.	гие инновационные решения не поддаются предварительной проверке (тестированию). Ошибки выявляются после их реализации. По данным М. Хаммера до 70% попыток реинжиниринга терпят неудачу.
2. Творческий характер инновационных решений	Разработка нововведений требует больших интеллектуальных усилий, предъявляет высокие требования к менеджерам. Разработчики инноваций должны иметь креативные способности и навыки творческой работы.
3. Конфликт между текущими и инновационными задачами	Менеджерам предприятия приходится одновременно выполнять оперативную (рутина, текучка, поддержание порядка) и стратегическую (реформирование) работу. Поскольку систему управления в принципе нельзя «остановить на время капитального ремонта», текущая управленческая деятельность в условиях реформирования выполняется хуже. Данное свойство нововведений предъявляет высокие требования к организации инновационной деятельности на предприятии.
4. Большая трудоёмкость и стоимость инновационных проектов при отложенном эффекте	В инновационной деятельности затраты и результаты разведены во времени. Разработка инновационных проектов может занять много времени без видимой отдачи. Это как бы инвестиция, то есть отвлечение времени и средств от текущей деятельности предприятия.
5. Наличие барьеров на пути организационных изменений	Инертность организационных систем. Наличие противников изменений в коллективе предприятия. Нарушение баланса интересов. Боязнь того, что работы станет больше и др.

Правила выполнения управленческих операций в рамках названных подсистем достаточно часто меняются. Скажем, относительно недавно все предприятия обязали вести по строго определённым правилам и алгоритмам налоговый учёт. Наряду с бухгалтерским учётом. Это ведь типичное управленческое нововведение, навязанное предприятию фискальными органами. Такое нововведение внедряется волевым способом. Персонал соответствующих подразделений предприятия после изучения официальных инструкций (может быть после вынужденного обучения) начинает



выполнять определённый набор учетных операций. А учёт (пусть и налоговый), как известно, - управленческая функция. Вот и получается, что предприятие вынужденно (не по своей воле) осваивает безвариантные управленческие новшества.

Понятно, что *безвариантные* нормативные управленческие нововведения не носят творческого характера, их трудоёмкость относительно невелика, а организационные барьеры здесь не имеют большого значения. Работы по внедрению таких нововведений мало отличаются от иных текущих управленческих работ. Например, оформление права собственности на недвижимость или землю, получение лицензии на какой-то вид деятельности и т.п. выполняются примерно по такому же алгоритму.

В других случаях вынужденные нововведения носят *вариантный* характер. Например, каждое предприятие в начале года обязано составлять документ под названием «Учётная политика». Для целей бухгалтерского учёта. Этот документ допускает вариантность некоторых учётных правил и процедур. Например, допускает разные схемы списания материальных затрат на себестоимость продукции, разные способы погашения стоимости малоценных предметов, разный порядок начисления амортизации, разные правила формирования резервов, разные варианты оценки незавершённого производства или готовой продукции и т.д.

Даже столь крупное нововведение, как приватизация государственных предприятий предполагала различные варианты своего осуществления (первый вариант, второй вариант, выкуп через аренду). Должностные лица, проводившие приватизацию (генеральный директор завода, его заместители, руководители функциональных подразделений), имели выбор. Хотя сам акт приватизации для многих предприятий был вынужденным событием.

Вариантные нормативные управленческие нововведения требуют некоторого творчества, смекалки, изобретательности. Вместе с тем, при их реализации можно воспользоваться готовыми примерами, аналогами, методиками. Такие нововведения не являются радикальными, не требуют масштабных затрат или больших организационных изменений.

**Инициативные** управленческие нововведения можно разделить на две группы: (2.1) «известные» и (2.2) «оригинальные».

К первой группе относятся инструменты управления, относительно которых **известно**, что они применялись в практике ра-

боты разных предприятий. Некоторые из этих инструментов можно отнести к *типовым*. Такие инструменты широко тиражируются, а многие из них стали классикой управления. Более того, иногда имеются даже «коробочные» варианты этих инструментов, когда описание управленческой технологии вместе с соответствующим программным обеспечением передаётся будущему пользователю единым пакетом (в «коробке»)<sup>32</sup>.

**Типовых** инструментов очень много. Поскольку они зачастую специализированы по функциям предприятия или функциям управления. Скажем, есть много методов и технологий выполнения маркетинговых работ, методов стратегического менеджмента, схем стимулирования персонала, технологий планирования производственно-финансовой деятельности предприятия, методов управления затратами, запасами и пр.

В первые годы становления рыночной экономики в нашей стране встала задача коренного реформирования промышленных предприятий. Для решения этой задачи Правительство РФ выпустило несколько постановлений, концепций и методических рекомендаций. В частности, была предложена «Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 30 октября 1997 г. № 1373 «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций»). Были выпущены «Методические рекомендации по реформе предприятий» (приказ Минэкономки России № 118 от 1 октября 1997 г.). Появился целый ряд публикаций на эту тему<sup>33</sup>. Анализ этих и других материалов позволяет выделить типизированные блоки программы реформирования предприятия, состав которых представлен в табл. 1.4.

*Таблица 1.4*

### **Блоки программы реформирования предприятия**

---

<sup>32</sup> В качестве примера можно назвать компьютерные системы бухгалтерского учёта («1С», «БЭСТ» и др.), некоторые информационные системы и др.

<sup>33</sup> См., например: Семь нот менеджмента - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 1998; Добрынин П.Я., Дугельный А.П. и др. Реструктуризация предприятия \ Препринт. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 1998; Реструктурирование предприятия: рациональная система бизнес-единиц - М.: Дело, 1996; Липсиц И.В. и др. Российские предприятия: в поисках эликсира выживания \ ЭКО, 1996, № 5

Блок	Комментарии
1. Структура	<i>Сущность</i> структурных преобразований заключается в изменении состава выполняемых предприятием <i>функций</i> , в соответствующей перегруппировке имеющихся у предприятий <i>ресурсов</i> (материальных, финансовых, людских) и в создании такой <i>совокупности подразделений, служб</i> и органов управления, которая обеспечивала бы эффективную реализацию предприятием нового состава функций.
2. Стратегия	<i>Прогнозирование</i> перспектив развития фирмы в изменяющейся внешней среде и регулирование на этой основе текущей деятельности таким образом, чтобы на длительном отрезке времени компания развивалась бы динамично, эффективно и устойчиво
3. Финансы	Оптимизация <i>финансовых потоков</i> компании, повышение эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на основе <i>бюджетов</i>
4. Маркетинг	Регулярное исследование <i>рынков сбыта</i> , формирование на этой основе: (1) ассортиментных планов производства и продаж; (2) гибкой системы ценообразования; (3) эффективной товаропроводящей сети, обеспечивающей максимум прибыли компании; (4) создание брэнда, проведение рекламных кампаний и т.д.
5. Персонал	Построение такой системы управления работниками, при которой <i>человек</i> стал бы главным фактором эффективности работы компании
6. Инвестиции	Создание на предприятии системы рождения, обоснования и продвижения в хозяйственную практику <i>бизнес-идей</i> , приносящих прибыль и обеспечивающих режим динамичного развития фирмы
7. Информационная система	Повышение производительности труда управленческих работников за счет ускорения процессов <i>принятия решений</i> , и повышения обоснованности таких решений

Разные блоки реформирования предприятия характеризуются разной сложностью. Скажем, блок «Структура» предусматривает выполнение работ по анализу известных типов организационной структуры (линейно- функциональная, дивизиональная, матричная) с последующим выбором наиболее подходящего типа структуры для данного предприятия в новых (рыночных) условиях. При реформировании промышленного предприятия, созданного в условиях плановой экономики, прежде всего, необходимо было изменить его функциональную структуру. Предприятию необходимо было начать делать то, чего раньше не выполнялось вооб-

ще (например, проводить исследование рынков сбыта или рынков сырья), и отказаться от многих прежних функций (например, от содержания социальной сферы). Нововведение «структурные преобразования» можно было осуществлять с использованием опыта других предприятий. Поэтому мы и относим это нововведение к группе «известные» и «типовые».

Блок «Стратегия» также предусматривает выполнение работ по анализу и использованию известного опыта стратегического менеджмента.

Есть много известных (в достаточной мере **типизированных**) методов стратегического менеджмента. К их числу можно отнести:

- \* сценарный подход (оптимистический, пессимистический, реалистический сценарии);
- \* программно-целевой подход (целевые программы);
- \* проектный метод (организационный проект);
- \* прогнозирование (статистическое, экспертное, другое);
- \* бизнес-планирование (разделы бизнес-плана: продукт, рынок, план продаж, оргструктура, персонал, финансы);
- \* метод «от достигнутого»;
- \* метод «контрольных цифр»;
- \* разработка концепции стратегического развития предприятия;
- \* моделирование (математическое, имитационное, игровое, нейрорлингвистическое, компьютерное, эвристическое и др.);
- \* управление по образцам (бенчмаркинг);
- \* другие методы (SWOT-анализ, PEST-анализ и т.п.).

Блок «Финансы» также можно реализовать с использованием известных методик и практического опыта других предприятий. Центральное место в данном блоке занимает метод бюджетного управления финансово- хозяйственной деятельностью предприятия, включая технологию управленческого учёта. Этот метод подробно описан в литературе<sup>34</sup>. На рынке консультационных услуг предлагается несколько пакетов компьютерных программ, внедрение которых позволяет радикально реконструировать функцию

---

<sup>34</sup> См., например: Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием. – 2-е изд. - М.: Дело, 2004. – 432 с.; 37. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.; 35. Шим Дж., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ. – СПб: Азбука, 2001. - 506 с. и др.

финансового управления на предприятии<sup>35</sup>. Что позволяет говорить о том, что нововведения данного блока являются «известными» и «типовыми».

Развитие *функции маркетинга* – относительно новое для наших предприятий направление работ. Тем не менее, по этому блоку реформирования накоплен большой опыт. Учебные заведения подготовили большое количество соответствующих специалистов. По этой теме издаётся много учебников, практических пособий, аналитической литературы. Сказанное позволяет охарактеризовать данный тип нововведений как «известные» и «типовые».

Аналогичные соображения справедливы для блоков «Персонал» (почти на всех предприятиях возникла служба управления персоналом, которая решает вопросы не только найма, но и вопросы мотивации и развития работников<sup>36</sup>), «Инвестиции» (практически все научились разрабатывать бизнес-планы и осуществлять инвестиционные проекты, по этим вопросам ведется подготовка специалистов в вузах, институтах повышения квалификации, ведутся исследования и разработки, на этом рынке работают специализированные фирмы, есть огромная литература<sup>37</sup>), «Информационные системы».

Итак, мы рассмотрели блоки **известных** (типовых<sup>38</sup>) управленческих нововведений. В некоторых публикациях такие новов-

---

<sup>35</sup> В качестве примера можно назвать систему «Красный Директор» (разработчик – компания «БМикро», см. сайт [www.bmicro.ru](http://www.bmicro.ru)); систему «BPlan» (разработчик – компания «ITeam», см. сайт [www.bplan.ru](http://www.bplan.ru)); систему «КИС: Бюджетирование» (разработчик – компания «Компьютерные Информационные Системы», см. сайт [www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru)); систему «Business Builder Plan Designer» (разработчик – компания «СофтПром», см. сайт [www.softprom.ru](http://www.softprom.ru)); систему «Инталев: Бюджетное управление» (разработчик – компания «Инталев», см. сайт [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)); система «Контур Корпорация Бюджет» (разработчик – компания «Intersoft Lab», см. сайт [www.iso.ru](http://www.iso.ru)). Есть также множество иностранных систем.

<sup>36</sup> См., например: Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.

<sup>37</sup> См., например: Бизнес-план. Методические материалы / Под общей ред. Р.Г. Маниловского – М.: Финансы и статистика, 1995; Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова – М.: Финансы и статистика, 2000; Ковелло Д.А., Хейзелгрэн Б.Д. Бизнес-планы (полное справочное руководство) – М.: Бек, 1998; Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений – М.: ГУ ВШЭ, 2000 и др.

<sup>38</sup> Среди «известных» нововведений можно выделить «нетиповые». Речь идёт о новинках управления, которые применяются на некоторых предприятиях, но ещё не получили широкого распространения. Например, методы «конкурентной раз-

ведения рассматриваются как инструменты управления. Их перечень и количество применений (%) даны в табл. 1.5.

Эта таблица составлена по результатам обзора практики управления в 2007 году, подготовленного консалтинговой компанией Bain & Company. В течение девяти лет Bain изучает проблемы использования и полезности «Инструментов управления» компаниями. Всего в исследовании участвовало 6323 респондента (708 компаний). При этом типичная компания использует 16 инструментов управления (в 2005 г. было 10). Данные табл.1.5 свидетельствуют о том, что большая часть обследованных компаний в мире активно применяет новые методы и инструменты управления.

Не все инструменты, по мнению менеджеров, одинаково хороши. Если оценивать «полезность» инструмента управления в пятибалльной шкале, то «четверку» (или близко к этому), по мнению западных топ-менеджеров, получили такие инструменты, как:

- \* «Корпоративный кодекс этики» (4,05),
- \* «Стратегическое планирование» (4,04),
- \* «Ключевые компетенции» (4,01),
- \* «Сегментация потребителей» (4,01),
- \* «Исследования потребителей» (4,00),
- \* «Бенчмаркинг» (3,96),
- \* «Вознаграждение за результаты» (3,90),
- \* «Система сбалансированных показателей» (3,88),
- \* «Экономическая добавленная стоимость» (3,85),
- \* «Аутсорсинг» (3,84).

*Таблица 1.5*

Применение современных инструментов управления<sup>39</sup>

Инструмент управления	%
Стратегическое планирование	89
Бэнчмаркинг	84
Миссия и видение	84
Сегментация потребителей	79
Аутсорсинг Outsourcing, Contracting Out	78
Обзоры потребителей	78

ведки», см.: Кравец Л.Г., Обрезанов С.А. Интеллектуальные ресурсы конкурентной разведки. - М.: «Права человека», 2004. – 276 с.

<sup>39</sup> Сведения приведены в «Bain's Management Tools 2003. Executive Handbook by Darrell Rigby» с сайта: <http://www.intalev.ru/publications>

Отношения с потребителями Customer Relation Management	78
Корпоративный Кодекс Этики	78
Стратегии роста	76
Системы мотивации по результатам Pay-for-Performance	76
Ключевые компетенции Core Competence	75
Планирование случайных событий Contingency Planning	70
Стратегические альянсы	69
Управление изменениями Change Management Programs	64
Менеджмент знаний Knowledge Management	62
Сбалансированная система показателей Balanced Scorecard	62
Сокращение размерности компании Down Sizing	59
Система управления качеством Total Quality Management	57
Реинжиниринг бизнес процессов Business Process Reengineering	54
Интеграция цепей поставок Supply Chain Integration	52
Анализ экономической добавленной стоимости EVA Analysis	52
Управление по видам деятельности Activity Based Management	50
Команды по интеграции слияний Merger Integration Teams	37
Корпоративные венчуры Corporate Venturing	32
Выкуп акций	18

Остальные методы имели более низкую оценку. Самыми полезными инструментами управления признаны методы, направленные на формирование стратегии и подготовку к росту (*Стратегическое планирование и Ключевые компетенции*), а также методы, которые помогают понять рынок и улучшить отношения с потребителями (*Обзоры потребителей, Сегментация Потребителей, Управление отношениями с потребителями*).

Вместе с тем, каждое предприятие уникально. Это научный факт. Поэтому приведенные выше оценки «полезности» инструментов управления или «успешности» компании не являются абсолютными. Каждое предприятие в индивидуальном порядке должно определять состав и содержание актуальных управленческих нововведений. Поэтому рассмотренные выше управленческие нововведения при адаптации их к условиям конкретного предприятия проявляют все, перечисленные в табл.1.3, свойства. Для них характерны: (1) достаточно большие риски неудач; (2) необходимость творческой доработки; (3) конфликт между текущими и инновационными задачами; (4) зачастую большая трудоёмкость и стоимость проекта; (5) высокие барьеры на пути внедрения.

Вместе с тем, сам факт того, что эти нововведения «известны», где-то применяются, подробно описаны в научной и методической литературе, изучаются в вузах и на популярных тренингах, входят в ассортимент услуг консультационных фирм, несомненно, облегчает их внедрение.

При разработке **«нетиповых», оригинальных** управленческих нововведений приходится обращаться к существующим **научным концепциям** в области управления предприятием. Таких концепций много<sup>40</sup>. Выполнить полный их обзор не представляется возможным. В качестве примера таких концепций рассмотрим: (1) мотивационные теории «X, Y, Z» и (2) концепцию «фазовой трансформации бизнеса». Покажем, как далеки эти концепции до реальных **рецептов** по выполнению нововведений на предприятии. Любая такая концепция представляет собой, как правило, совокупность принципов или представлений, в рамках которых можно разработать и внедрить оригинальные нововведения.

### **Мотивационные теории**

В начале 50-х годов американский учёный Дуглас Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Дуглас Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй – на «теории Y». Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для ор-

---

<sup>40</sup> В течение последних 20-30 лет выдвигались различные **концепции** эффективного менеджмента. Среди них можно назвать «системный подход», «управление по целям», «диверсификация», «вертикальная интеграция», «функционально-стоимостной анализ», «кружки качества», «анализ стоимостных цепочек», «корпоративная культура», «тотальное управление качеством», «фазовая трансформация бизнеса», «принципы Кайзен» и др.



ганизации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью. Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других - только теория Y.

Когда к началу девяностых годов двадцатого века Япония обогнала США по производительности труда, перед американскими учеными встала двоякая задача. С одной стороны нужно было найти объяснение данному факту (надо понимать, что экономический авторитет США в тот момент был абсолютно непререкаем). С другой – попытаться воспользоваться японским опытом для поднятия эффективности американских и европейских производств. Тогда возник интерес к теории управления, основанной на «вовлеченности» или «теория Z» Уильяма Оучи. Это была самая заметная - по своему воздействию на менеджмент - попытка объяснения японского экономического чуда. Уильям Оучи совместно с Ричардом Джонсоном, выделил пять основных особенностей японского метода управления, которые и свёл потом в свою «Теорию Z»:

1. Движение информации и инициативы снизу вверх
2. Превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений
3. Использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем
4. Принятие решений на основе консенсуса
5. Повышенное внимание к благополучию сотрудников

При всей «гуманности» и внешней привлекательности такого подхода, на сегодняшний день очевидно, что «японское чудо» намного сложнее, чем результат соблюдения приведенных здесь управленческих правил. Основным недостатком, не отрицая сыгранную ею в свое время позитивную роль, теории Z стоит считать фактическое отрицание ею направляющей и вдохновляющей роли руководства организации. Что с неизбежностью порождало в компаниях, пытавшихся её применять, резкий рост центробежных тенденций, как по целям, так и по направлениям деятельности. Если выражаться языком аналогий, то «демократия» превращалась во «власть толпы» и сотрудники (и различные департаменты) таких организаций превращались в персонажей басни «Лебедь, рак и щука».

## **Концепция «фазовой трансформации бизнеса»<sup>41</sup>**

Согласно этой концепции, развитие организация не может идти только поступательно. В жизни растущей компании неизбежно возникают проблемы, противоречия, вследствие чего периоды стабильного развития сменяются кризисами, разрешение которых является, в свою очередь, базой для дальнейшего роста. При этом можно выделить пять фаз роста бизнеса (рис. 1.3):

Фаза 1. Рост на основе креативности

Фаза 2. Рост на основе развития направления

Фаза 3. Рост на основе делегирования

Фаза 4. Рост на основе развития координации

Фаза 5. Рост через развитие сотрудничества

На ранней стадии существования компании (фаза 1) рост обеспечивается, прежде всего, путем создания и новых продуктов и рынков. Основные черты первой фазы:

- основатели компании, как правило, ориентированы технически, пренебрегают правилами менеджмента, управляют, полагаясь на собственные возможности, вся их физическая и умственная энергия направлена на разработку, изготовление и продажу продукта;

- взаимоотношения между сотрудниками неформальны, интенсивны и разнообразны, невзирая на должностное положение, и реализуются не только в деловой, но и личной сфере;

- продолжительная, ненормированная работа не компенсируется скромной заработной платой;

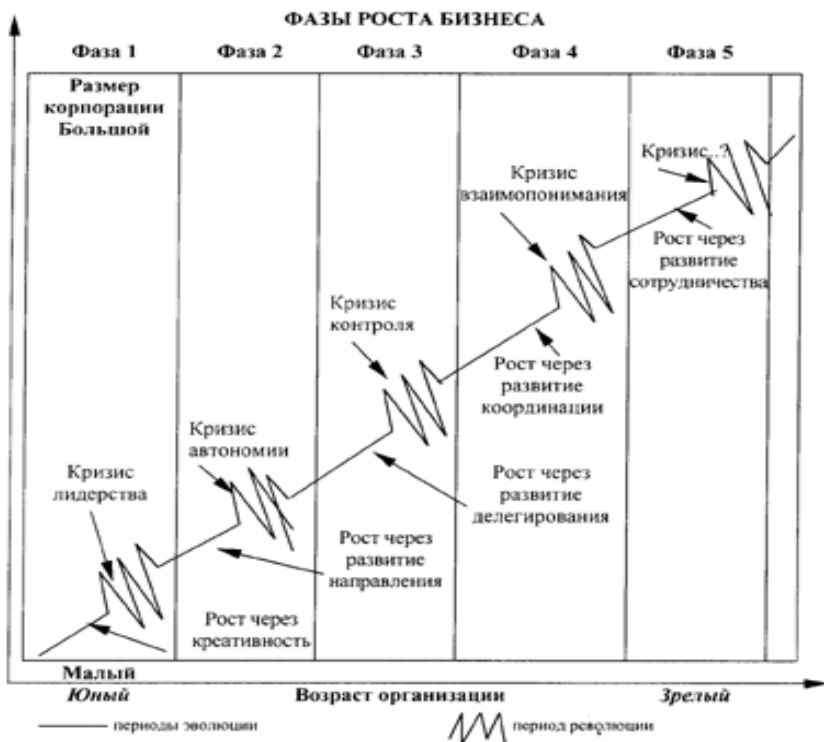
- контроль за деятельностью осуществляется на основе, во-первых, собственных представлений, иногда иллюзий, во-вторых, на немедленной реакции рынка, когда менеджмент компании реагирует в соответствии с реакцией клиентов;

- при подборе кадров предпочтение отдается преданным делу универсальным сотрудникам, "пионерам движения", поскольку в компании приветствуется полная взаимозаменяемость;

- все сотрудники имеют доступ к внутрифирменной информации и причастны к принятию решений, от которых зависит судьба компании.

---

<sup>41</sup> См.: Козлов А.В. Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием. Статья опубликована на сайте [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)



*Рис. 1.3. Фазы развития предприятия*

Перечисленные черты, прежде всего индивидуальная и креативная энергия, вера в свой продукт, позволяют компании встать на ноги и развиваться. Однако рост компании порождает проблемы, наступает кризис (кризисом лидерства):

- у предпринимателя появляется потребность в новых знаниях о том, как организовать эффективное производство на базе новой идеи;
- рост производства требует новых методов учета и финансового контроля;
- выросшее количество сотрудников затрудняет применение неформальных методов управления;
- новые работники не готовы идентифицировать себя с компанией и идти на жертвы во имя будущего, подобно "пионерам движения";
- предприниматель обнаруживает себя погрязшим в многочисленных управленческих задачах;
- предприниматель не может допускать, чтобы неограниченное число людей имело доступ к информации и участвовало в выработке решений.

Все это приводит к возникновению в коллективе острых противоречий и конфликтов. Если основатели компании продолжают действовать по старинке, ностальгируют, вспоминая «добрые старые времена», и не желают ничего менять, компании грозит катастрофа. Сотрудники, невольно отстраненные от принятия решений и обиженные на предпринимателей, имеют ограниченное число альтернатив поведения. Они пытаются найти нового неформального лидера внутри компании, образуя тем самым второй центр власти, что всегда нехорошо. Второй возможный вариант - вытеснение в сознании персонала интересов фирмы личными интересами. В этом случае сотрудники действуют по принципу – «с паршивой овцы хоть шерсти клок». Наиболее квалифицированные сотрудники уйдут из компании: или в созданную ими фирму или просто сменят работу.

Самый надежный путь разрешения кризиса лидерства - наём менеджера, способного применить соответствующие уровню развития компании методы управления. Этот шаг - привлечение сильного менеджера - знаменует собой для компании, пережившей кризис лидерства, начало **новой** фазы роста. Основные черты второй фазы развития:

- в компании вводится полноценный управленческий учет;
- функция производства отделяется от функции маркетинга, за реализацию каждой отвечает отдельный специалист;
- вводятся стандарты деятельности и формальные процедуры принятия решений, повышающие производительность управленческого труда - должностные инструкции, методические указания по составлению документов (отчетов, бизнес-планов);
- взаимоотношения в коллективе становятся более формальными, появляется четкая иерархичность управленческой структуры;
- новый менеджер принимает на себя ответственность за принятие решений по выбору направления развития, в то время как подчиненные ему сотрудники действуют как функциональные специалисты.

Несмотря на то, что новые директивные управленческие подходы более рационально направляют усилия сотрудников на рост и развитие компании, по мере дальнейшего роста и укрупнения фирмы, средний менеджмент начинает испытывать противоречие между необходимостью быстро принимать оперативные решения и необходимостью согласовывать эти решения с высшим руководством. Наступает кризис, который может быть определен как кризис автономии. Он характеризуется такими чертами:

- по мере развития и укрупнения бизнеса ограниченные в своих возможностях функциональные менеджеры теряют способность управлять более сложными системами, находящимися у них в подчинении;
- сотрудники ощущают противоречие между ограниченным правом принятия решений и потребностью в быстром реагировании на ситуации;
- необходимость согласования с высшим руководством любого шага, отклоняющегося от стандартных процедур, требует много времени;
- утрачивается мотивация среднего звена менеджеров на достижение успехов как с точки зрения возглавляемых ими подразделений, так и с точки зрения всей компании.

Самый эффективный способ разрешения кризиса автономии - делегирование полномочий руководителям подразделений, хотя это, как правило, нелегкий шаг для высшего руководства, привыкшего к директивным методам управления. Проблемы могут возникнуть и у менеджеров среднего звена, которым потребуется время для адаптации к новым условиям, так как они не имеют навыков самостоятельного принятия решений в рамках прежней централизованной системы. Некоторые из них даже будут вынуждены покинуть компанию, почувствовав неспособность работать самостоятельно. Развитие и рост компании на третьей фазе достигается за счет следующих факторов:

- региональные представители и производственные менеджеры получают значительную самостоятельность;
- для стимулирования и мотивации используются профит-центры;
- высшие менеджеры руководят по отклонениям, пользуясь только периодической отчетностью с мест;
- распоряжения сверху поступают нерегулярно, чаще в виде писем или во время краткосрочных визитов.

Мировой опыт управления показал высокую эффективность делегирования полномочий как инструмента управления, поскольку это позволяет фирме расти и расширяться на основе повышенной мотивации менеджеров среднего звена. Получившие дополнительные права и полномочия менеджеры среднего звена становятся способными проникать на новые рынки, быстрее реагировать на запросы потребителей, разрабатывать и предлагать рынку новые продукты. Тем не менее, развитие в рамках фазы 3 не может быть непрерывным и безграничным, постепенно, по мере роста компании, накапливаются предпосылки для нового кризиса, кризиса контроля, суть которого заключается в следующем:

- высшее руководство компании теряет контроль за ситуацией в подразделениях;
- самостоятельно действующие менеджеры на местах управляют, не координируя свои действия с другими подразделениями компании;

- отдельные подразделения не используют потенциал, возможности, человеческие ресурсы всей компании, предпочитая действовать, исходя из собственных интересов;

- подразделения компании вступают в конкуренцию друг с другом.

Задачей высшего руководства при разрешении кризиса контроля - вернуть управляемость компании как единого целого. Ошибкой при этом является возврат к централизованным методам, которые не работают вследствие слишком больших размеров корпорации. Управляемость можно вернуть только путем введения специальных механизмов внутренней координации. Осуществляется переход к фазе 4. Во время периода эволюционного развития в фазе 4 удается за счет использования формальных систем достичь высокой степени координации внутри подразделений корпорации. Высший менеджмент принимает на себя ответственность за разработку и внедрение новой системы, основными чертами которой являются:

- единое управление компанией, которое восстанавливается путем слияния многочисленных самостоятельных подразделений в ограниченное количество продуктовых групп;

- устанавливается единая для всей компании система планирования и отчетности;

- все решения об инвестициях принимаются централизованно;

- каждая продуктовая группа рассматривается с точки зрения коэффициента ROI (возврата на капитал -- Return On Investment);

- ряд технических функций (например, обработка данных) централизуется в штаб-квартире компании;

- для мотивации руководящего состава подразделений и их идентификации с корпорацией применяется участие в капитале в виде держания акций и участие в прибылях.

Путем таких преобразований достигается дальнейший рост через более эффективное распределение ресурсов корпорации. Менеджеры подразделений начинают рассматривать проблемы под более широким углом зрения, выходя за узкие рамки потребностей своего подразделения и учитывая интересы всей корпорации. Однако по мере дальнейшего развития и роста корпорации возникает кризис взаимопонимания между руководителями и наблюдателями-координаторами из штаб-квартиры с менеджерами подразделений:

- возникает противоречие между менеджерами из штаб-квартиры и менеджерами подразделений, которые считают необоснованным и некомпетентным вмешательство не знающих местные условия "бюрократов из центра";

- формальные процедуры начинают доминировать над реальным решением проблем;
- формальная бюрократическая система управления корпорацией работает сама на себя, вступает в противоречие с реалиями окружающей ее подразделения среды и перестает быть эффективной.

Преодолеть кризис взаимопонимания возможно только за счет развития сотрудничества и совершенствования межличностных отношений путем использования работы в командах. Если корпорации удастся это сделать, она переходит в следующую фазу роста:

- корпорация переходит на матричную структуру для концентрации необходимых сил для решения определенных задач;
- для решения проблем формируются команды из работников разных функциональных подразделений;
- акцент при решении проблем делается на быстрое принятие решений при работе в командах;
- число менеджеров в штаб-квартирах сокращается, оставшиеся объединяются в многофункциональные команды для консультирования (а не для директивного управления) менеджеров подразделений;
- система материального поощрения стимулирует командные, а не личные достижения;
- программы обучения персонала строятся с упором на развитие сотрудничества и навыков командной работы;
- руководство корпорации поощряет инновации и эксперименты.

Следует отметить, что далеко не каждая компания успешно преодолевает даже первую фазу роста. И только наиболее эффективные компании при доминировании внутренних сил над слабостями и при благоприятном соотношении между внешними угрозами и возможностями способны идти дальше.

Как видно из приведенного текста, для применения управленческих инноваций, основанных на научных концепциях, необходимо выполнить значительные исследования и разработки. Разработчики таких нововведений должны обладать высокими творческими (креативными) способностями. Такие разработки характеризуются высокой трудоёмкостью, большой неопределенностью (высокими рисками), большим сопротивлением персонала предприятия. Руководители высшего звена управления, и лично генеральный директор предприятия, должны в этом случае уделять достаточно много внимания инновационной работе. При этом, зачастую, нет примера, аналога, фирмы где можно было бы посмотреть работающую новинку. Приходится опираться на теоретические положения данной концепции.

Иногда это требует почти религиозной веры в силу теоретических постулатов (как, например, при «выращивании» на предприятии корпоративной культуры). Ведь в науке об управлении многие теоретические положения представляют собой умозаключения авторов, не подкреплённые строгими (как в математике) доказательствами (ср., например, мотивационные теории «X, Y, Z<sup>42</sup>»). В этом случае нововведение начинается, по сути дела, с мощной идеологической обработки сотрудников, с превращения коллектива в подобие религиозной секты<sup>43</sup>.

Но даже когда в основе управленческой инновации лежит рациональная концепция (например, «функционально-стоимостной анализ», «управление по целям»), её разработка и внедрение – непростое дело. Такое нововведение требует творческого подхода, специальных знаний (иногда помощи консультантов), значительных затрат времени и денег, часто встречает сопротивление персонала, не гарантирует успеха. Из сказанного можно сделать вывод, что разные типы управленческих нововведений обладают разными свойствами (табл.1.6). Поэтому говорить об управленческих нововведениях **вообще**, по нашему мнению, **некорректно**.

*Таблица 1.6.*

Свойства разных типов управленческих нововведений

Свойства управленческих нововведений	Степень проявления свойств по типам нововведений			
	Нормативные нововведения		Инициативные нововведения	
	безвариантные	вариантные	известные	оригинальные
1. Непредсказуемость последствий. <b>Риски</b> неудач	Малые риски	Малые риски	Высокие риски	Очень высокие риски
2. <b>Творческий характер</b> инновационных решений	Творчества нет	Элементы творчества	Средний уровень творчества	Высокий уровень творчества

<sup>42</sup> Одни говорят, что человеком движет «страх». Другие – «гордыня» (желание самоутвердиться). Третьи – «алчность» (желание получать больше денег). Кому верить?

<sup>43</sup> А разве не так «выращивалась» коммунистическая идеология в нашей стране? Или управление в Японии?



3. <b>Конфликт</b> между текущими и инновационными задачами	Конфликт отсутствует	Конфликт отсутствует	Сильный конфликт	Очень сильный конфликт
4. <b>Трудоёмкость</b> разработки и внедрения нововведений	Низкая трудоёмкость	Средняя трудоёмкость	Высокая трудоёмкость	Высокая трудоёмкость
5. Наличие <b>барьеров</b> на пути орг. изменений	Барьеров нет	Барьеров нет	Высокие барьеры	Очень высокие барьеры

Например, когда называют 33 барьера на пути **любых** организационных изменений, то допускают явную ошибку. Ведь, на практике нет и быть не может 33 барьера на пути, например, «вынужденных» инноваций (постановка на предприятии налогового учёта и др.). Неправомерно также утверждать, что нововведения – это всегда продукт творческой (креативной) деятельности. Ведь известно, что некоторые приёмы менеджмента предприятия **заимствуют** у успешных компаний, (вплоть до конкурентной разведки). Какая же здесь креативность? Данные табл. 1.6 позволяют сделать важный вывод о том, что **разные** типы управленческих нововведений требуют **разных** методов их разработки и внедрения. Этот наш вывод не совпадает с мнением авторов некоторых модных концепций, типа «реинжиниринг бизнес-процессов». Подробнее об этом – в следующей главе.

## ГЛАВА 2. Организационно - методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений

### 2.1. Принципы разработки управленческих нововведений

#### 2.1.1. Группировка инновационных принципов и правил

Постановка на предприятии инновационной функции (или деятельности по планомерному организационному развитию) должна осуществляться, по нашему мнению, в такой последовательности:

##### 1. Разработка инновационной **политики**

2. Разработка **методологии** проектирования и внедрения управленческих нововведений<sup>44</sup>

3. Создание **системы управления** организационным развитием

Описанию сущности и особенностей выполнения перечисленных крупных блоков работ и посвящена настоящая глава.

Термин **«политика»** широко применяется в общественной и хозяйственной деятельности. В литературных источниках, в законодательных актах, в нормативных документах можно встретить этот термин применительно к уровню государственного управления («промышленная политика», «таможенная политика», «тарифная политика»). Данный термин используется также и на уровне предприятия («учетная политика», «техническая политика», «кадровая политика», «сбытовая политика», «ценовая политика» и т.п.). Попытка выяснить смысл термина «политика» путем анализа приведенных выше выражений успехом не увенчалась. В одном случае под этим термином понимались цели и задачи организации, проводящей соответствующую политику («техническая политика», «кадровая политика», «сбытовая политика»). В другом случае - принятые предприятием решения из нескольких альтернатив («учетная политика предприятия»). В третьем случае - схемы и алгоритмы решения каких-то вопросов («ценовая политика»).

В справочниках и энциклопедиях термин «политика» относится, как правило, к уровню государства или крупных общественных структур. При этом встречаются такие определения термина «политика»:

- «искусство управления государством»;
- «учение о способах достижения государственных целей»;
- «наука государственного управления - виды, намерения и цели государства и образ его действий при сём» (В. Даль);
- «направления и способы деятельности партий и государства»;
- «деятельность органов власти, общественных структур, определяемая их интересами и целями».

---

<sup>44</sup> Здесь и далее мы будем рассматривать только инициативные управленческие нововведения (см. рис.1.2).

Более общая трактовка слова «политика», содержащаяся в отечественных и зарубежных словарях, определяется следующими выражениями:

- «образ действий, направленный на достижение чего-то»;
- «цели и средства их достижения»;
- «Planned course of action» (планируемый курс действий);
- «The plan of action adopted by a person or organization» (план действий, принятый человеком или организацией);
- «Course of conduct» (курс поведения).

Анализ смысла приведенных формулировок позволяет дать следующее определение обсуждаемого термина: «**Политика** - это совокупность **принципов**, осуществление которых позволяет достичь **целей** организации». Здесь под словом «**принцип**» понимается исходное положение или основное, незыблемое **правило** деятельности. В свою очередь, под словом «**правило**» понимается положение, устанавливающее некое предписание (определенный порядок действий) либо обязывающее выполнить некие условия (решения).

С учетом введенных дефиниций под термином «**инновационная политика предприятия**» будем понимать совокупность целей, принципов и правил по разработке и внедрению управленческих инноваций на предприятии. Принципы и правила инновационной политики должны выводиться, по нашему мнению, из выявленных (**известных**) прогрессивных управленческих идей, схем, инструментов или конструироваться на базе известных управленческих **концепций** (теорий). Тогда основой для построения инновационной политики предприятия может служить **позитивный практический опыт других предприятий плюс обоснованные управленческие концепции**. То есть инновационные принципы и правила, по нашему мнению, должны формулироваться на основе критерия их **доказанной полезности**.

Инновационная политика предприятия оформляется в виде документа, содержащего цели, принципы, методы и формы организационного развития. Инновационные цели предприятия не могут быть неизменными. По мере решения очередных задач, предприятие должно выдвигать новые цели. Соответственно и документ «Инновационная политика предприятия» должен пересматриваться с определенной периодичностью (например, раз в год).

В общем случае целями предприятия могут быть: (1) развитие конкурентных преимуществ; (2) преодоление имеющихся недостатков (ликвидация структурных и функциональных диспропорций, снижение затрат, ликвидация потерь, увеличение прибыли, повышение качества продукции и т.д.); (3) использование благоприятных внешних условий; (4) отведение внешних угроз (враждебного поглощения, недобросовестной конкуренции, диктата монополистов и др.). Формулировки текущих целей должны быть конкретными, а сами цели - измеримыми, достижимыми (реальными), понятными.

Инновационные принципы и правила можно сгруппировать в три большие группы (табл.2.1). Эти принципы сформулированы нами на основании изучения литературных источников<sup>45</sup>, теоретических рекомендаций по конструированию систем управления<sup>46</sup>, практического опыта внедрения управленческих нововведений в ОАО «НЗНВА».

### 2.1.2. Организационные принципы

#### **Принцип первого руководителя**

Каждое управленческое нововведение требует внимания **первого руководителя** предприятия.

*Таблица 2.1*

#### **Группировка инновационных принципов и правил**

Группа	Принципы и правила
1. Организационные принципы	1.1. Принцип первого руководителя 1.2. Принцип коллегиальности 1.3. Принцип персонификации ответственности 1.4. Принцип авторства 1.5. Принцип инновационной непрерывности 1.6. Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности

<sup>45</sup> См., например: Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Пер. с англ.- М.: Вильямс, 2002. -272 с.; Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003; Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, 1989. – 272 с.; Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // «Персонал-Микс», 2004, № 2

<sup>46</sup> Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.

2. Принципы разработки управленческих нововведений	2.1. Принцип системности 2.2. Принцип научности 2.3. Принцип доказанной практической полезности 2.4. Принцип уникальности предприятия 2.5. Принцип преемственности 2.6. Принцип регламентации
3. Правила внедрения управленческих нововведений	3.1. Правило «узких врат» 3.2. Правило «подъема по лестнице» 3.3. Правило «повторения» 3.4. Правило «предварительного прогрева» 3.5. Правило «усталых, но довольных» 3.6. Правило «счастливой семерки» 3.7. Правило «обратных связей»

Если «спустить» разработку (внедрение) крупной инновации в отдел, то у начальника такого отдела может не хватить полномочий, в результате чего новшеству грозит провал. Известно много случаев, когда под новшество на предприятии создавалось подразделение (например, отдел АСУ, отдел логистики, отдел новой техники и др.), после чего процесс разработки и внедрения нововведения начинал «пробуксовывать» по двум причинам.

Во-первых, в такой отдел направлялись зачастую люди, от которых прежний руководитель мог безболезненно отказаться (не лучшие специалисты). Такие люди по уровню своей квалификации не соответствовали задачам нового отдела. Во-вторых, весь остальной персонал предприятия всегда чутко улавливает, находится данное новшество в числе приоритетных задач директора или нет. В последнем случае (в силу закона экономии трудовой энергии) никто из смежных подразделений не спешит в полной мере подключиться к разработке данного нововведения. А полномочий у руководителя профильного отдела по определению меньше, чем у директора. Вместе с тем, время первого руководителя ограничено. Он не может «вести» более 5-7 проектов одновременно. По этой причине представляется целесообразным, чтобы первый руководитель участвовал только на этапе разработки замысла и на этапе «запуска» нововведения. Затем процесс разработки и внедрения управленческого нововведения должен продолжаться в соответствии с действующими регламентами и стандартами предприятия.

## **Принцип коллегиальности**

Управленческие нововведения создаются коллективами людей и предназначены для коллективов людей. Многие методики разработки таких новшеств предусматривают этап групповой работы (часто в режиме «мозговой атаки»). Следовательно, сама природа управленческих нововведений требует коллегиальности в принятии решений. Кроме того, коллегиальный принцип руководства означает коллективную ответственность за принятые решения по существу создаваемого нововведения и по последовательности его внедрения. Крупные нововведения затрагивают интересы многих членов коллектива предприятия. Поэтому коллективная ответственность позволяет преодолеть негативные последствия, связанные с конфликтом интересов.

Реализация принципа коллегиальности позволяет вовлечь в процесс разработки и внедрения управленческого нововведения руководящий актив предприятия, придаёт организационным изменениям официальный статус (одобрение их Советом директоров, Научно-техническим советом или Правлением предприятия).

## **Принцип персонификации ответственности**

У каждого управленческого новшества должен быть руководитель. Подобная практика известна из опыта работы проектных институтов, когда разработку возглавляет так называемый главный инженер проекта (ГИП). В этом смысле данное правило соответствует также принципу **единоначалия**. Кто-то должен нести личную персональную ответственность за качество разработки и успех внедрения управленческой инновации. Вот как об этом пишет известный авторитет в области менеджмента П. Друкер. «Сейчас много говорят о «конце иерархии». Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, «босс», - тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, - а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, - от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. «Иерархия» и ее абсолютное признание каждым членом организации - единственная надежда на

спасение в кризисной ситуации»<sup>47</sup>. В приведенной цитате речь идёт об управлении предприятием в целом. Вместе с тем, думается, что слова П. Друкера справедливы и для управления процессом разработки и внедрения управленческого нововведения.

### Принцип авторства

К разработке инновационных решений необходимо привлекать будущих функционеров (исполнителей) данного управленческого новшества. Этот приём позволяет снизить вероятность отторжения новых методов управления. Повышает «внедряемость» инновации. Принцип авторства хорошо иллюстрируется анализом мотивационной ситуации в координатах «хочет-может» (рис. 2.1). Если работник «хочет и умеет» творить нововведение, то он приносит наибольшую пользу делу организационного развития предприятия. Именно таких работников надо, прежде всего, **вовлекать** в инновационный проект. Хороший резерв активистов новшества составляют те, кто «хочет», но пока «не умеет». Их можно научить. Труднее с теми, кто «не хочет». Но если такой работник «умеет», то его можно «побудить», «заинтересовать» и тем самым «заставить» заниматься организационным развитием.

Талантливые руководители всегда применяют принцип «авторства» в своей работе. В частности, известный учёный академик А.Г. Аганбегян широко практиковал этот метод управления. Вот как об этом пишут его ученики: «Абел Гезевич постоянно следил за тем, чтобы новая идея (которую он хотел провести в жизнь) как бы сама собой рождалась в голове исполнителя. Если на совещании у директора института, на заседании ученого совета или редколлегии журнала «ЭКО» кто-то произносил идею (автором которой в действительности был А.Г. Аганбегян), то академик никогда не настаивал на своем авторстве. Напротив, он публично поддерживал новоявленного «автора», поручая ему разработать и реализовать идею. После такой поддержки исполнитель старался «не за страх, а за совесть»<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2002, с.27.

<sup>48</sup> Комаров В.Ф. Уроки президента МКД. Сб. научн. трудов «Особенности управления предприятием в кризисных условиях» / Под ред. В.Д. Речина, Л.А. Сергеевой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1999, с. 335.

	<b>Хочет</b>	<b>Не хочет</b>
<b>Может</b>	«Вовлечём»	«Заставим»
<b>Не может</b>	«Научим»	«Уволим»

*Рис. 2.1.* Мотивационная матрица «хочет-может»

### **Принцип инновационной непрерывности**

В современных условиях постоянными остаются только **«постоянные» изменения**. На предприятии должна осуществляться регулярная инновационная деятельность. Как при езде на велосипеде (перестал крутить педали, - упал), менеджеры должны всё время изменять методы и системы управления.

Наиболее последовательно обсуждаемый принцип реализован в концепции «кайзен»<sup>49</sup>. Вот как об этом пишет Патриция Веллингтон: «Кайзен — это концепция бизнеса, которая развивалась в Японии после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь многим отраслям этой страны. «Кайзен» (кайцен) переводится как «улучшение» (от «кай» — «изменение» и «зен» (цен) — «хорошо»). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает». И далее: «Ключевая идея подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться **постоянному** пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными — другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и

---

<sup>49</sup> См. статью Patricia Wellington, Europe Japan Center на сайте: [Элитариум.Ру](http://Элитариум.Ру) — Дистанционное интернет- образование.



предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты.»

Некоторые специалисты менеджмента спорят с идеями «кайзен». Так, Т. Питерс<sup>50</sup> и М. Хаммер<sup>51</sup> являются сторонниками революционных изменений и отвергают теорию «малых улучшений». Думается, что принцип «инновационной непрерывности» не исключает возможности радикальных организационных изменений. Ведь речь здесь идёт о том, что на предприятии должна постоянно осуществляться инновационная деятельность.

### **Принцип сбалансированности текущей и инновационной деятельности**

Вместе с тем, число одновременно выполняемых организационных проектов не может быть большим. Менеджер на предприятии одновременно занят и оперативной работой («текучкой»), и стратегическими вопросами. Считается, что высшие руководители компании постоянно должны тратить не менее 15% своего времени на решение инновационных задач. Это означает, что при шестидневной рабочей неделе руководитель должен посвящать решению инновационных задач один день (например, субботу<sup>52</sup>). Данный принцип реализуется путём применения проектной (матричной) организационной структуры. Когда функциональный руководитель одновременно является участником проекта. Принцип сбалансированности удастся выдержать, если на предприятии одновременно реализуется не более 7 инноваций<sup>53</sup>.

#### 2.1.3. Принципы разработки управленческих нововведений

### **Принцип системности**

---

<sup>50</sup> Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. Пер. с англ. -Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - 352 с.

<sup>51</sup> Хаммер М., Чампи Дж. "Рейнжинеринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997

<sup>52</sup> Эта цифра обосновывается данными анкетного опроса директоров предприятий, результаты которого содержатся в статье: Комаров В.Ф., Речин В.Д. С точки зрения директора // ЭКО, 1985, № 4. - С. 32-35

<sup>53</sup> Миллер Дж. Магическое число семь, плюс или минус два: О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // Инженерная психология: Сб. статей. - М.: Прогресс, 1964. С. 191—225.

Под **системой** принято понимать организованное множество структурных элементов, выполняющих определенную функцию. Зачастую в этот термин вкладывают более простой смысл: «система – есть совокупность элементов и связей между ними<sup>54</sup>». Отличие одной системы от другой определяется (при системном изучении) не столько составляющими её элементами, сколько теми свойствами, которые вытекают из характера их связи, взаимодействия. Входящие в систему элементы могут рассматриваться как самостоятельные системы (подсистемы более сложной системы).

В настоящей работе принято, что любое управленческое нововведение представляет собой систему. В качестве примера можно назвать систему материального стимулирования работников, систему бюджетного управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, систему производственного планирования и т.д. При таком понимании **управленческое нововведение** разрабатывается в виде некоей *системы*, то есть конструируется функциональная структура и определяется состав элементов и связей внедряемого на предприятии новшества. А внедрение нововведения осуществляется в соответствии с календарным планом, который представляет собой совокупность мероприятий и работ, реализация которых позволит ввести *систему* в действие.

Принцип системности предполагает использование в разработке управленческого нововведения основные понятия теории систем. Так, в соответствии с методологией системного анализа<sup>55</sup>, динамичную систему (вне зависимости от её материальной природы) представляют следующие элементы: *вход, процесс, выход, обратная связь, ограничения*. Центральным здесь является понятие **процесса** (функции): любая система есть совокупность процессов, которые преобразовывают вход в выход. Именно для этого и предназначены динамичные системы. Связь определяет порядок следования процессов, когда выход одного процесса является входом другого. Ограничения представляют собой границы, в рамках которых функционирует управленческое нововведение.

Наконец, принцип системности означает соблюдение **комплексности**. С одной стороны, комплексность означает включение

---

<sup>54</sup> См., например, Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.

<sup>55</sup> Системный анализ и структуры управления. – М.: Знание, 1975. – 304 с.

в состав нововведения **всех** существенных сторон и **элементов** создаваемой системы. С другой стороны, комплексность означает необходимость **сопряжения** создаваемой системы с существующими на предприятии: (1) организационными структурами, (2) технологиями управления, (3) информационной и технической базой, (4) людскими и финансовыми ресурсами.

### **Принцип научности**

Создаваемые управленческие новшества должны иметь научное обоснование. Здесь есть вопрос, суть которого заключается в следующем. В западной научной школе принято разделять экономическую науку и науку о менеджменте. Во времена плановой экономики в некоторых публикациях содержались утверждения о том, что существует отдельная наука об управлении производством. В трудах А.Г. Аганбегяна<sup>56</sup>, Г.А. Егазаряна, С.Е. Каменицера<sup>57</sup>, Г.Х. Попова<sup>58</sup>, А.Д. Шеремета<sup>59</sup> и некоторых других авторов утверждалось, что существует совокупность знаний, которая и является наукой об управлении производством. Со своим предметом, теорией и методом.

Думается, что в современных рыночных условиях понятие «управление производством» является узким. В плановой экономике, действительно, главное было *произвести* продукцию. Поэтому и говорили об «управлении *производством*». В рыночных условиях главным для предприятия является «продать» произведенную продукцию. Поэтому в настоящее время правильнее говорить об «управлении **хозяйственной деятельностью**<sup>60</sup>», что и составляет, по нашему мнению, смысл термина «менеджмент».

Мы придерживаемся мнения, что наука об управлении хозяйственной деятельностью (наука о менеджменте) **является ча-**

---

<sup>56</sup> Аганбегян А.Г. Управление социалистическими предприятиями. – М.: Экономика, 1979

<sup>57</sup> Каменицер С.Е. Основы управления промышленным производством – М.: Мысль, 1971

<sup>58</sup> Попов Г.Х. Проблемы теории управления – М.: Экономика, 1974

<sup>59</sup> Справочное пособие директору производственного объединения (предприятия) – М.: Экономика, 1978

<sup>60</sup> Термин «**хозяйственная деятельность**», по нашему мнению, в какой-то мере эквивалентен термину «**бизнес**». Например, в отечественной литературе по построению организационных структур английский термин «Strategic Business Unit, SBU» часто переводят как «стратегический хозяйственный центр, СХЦ».

**стью** экономической науки. В соответствии с отечественной традицией вопросы планирования, организации и управления рассматриваются в соответствующих экономических дисциплинах. Эта точка зрения закреплена и в некоторых нормативных документах, в частности в документе «Паспорта специальностей ВАК (экономические науки)», утвержденном Протоколом первого заместителя министра промышленности, науки и технологий РФ от 16.02.01 г., № МК-1 пр. Вместе с тем, при разработке управленческих нововведений приходится учитывать также положения других наук (математика, социология, психология, физиология, юриспруденция, эргономика, экология, информатика, философия).

Как было показано в предыдущем параграфе, многие управленческие нововведения базируются на известных концепциях управления. Эти концепции не всегда представляют собой научные теории. Часто – это обобщения практического опыта. Скажем, есть раздел экономической науки, изучающий феномен разделения труда, как предпосылку для роста производительности общественного труда. Соответствующая этому феномену практическая концепция организации бизнеса получила название «аутсорсинг». И таких концепций менеджмента достаточно много (см. табл.1.5).

### **Принцип доказанной практической полезности**

В течение последних 10-15 лет отечественные промышленные предприятия вынуждены были осуществлять реформы в целях адаптации к условиям рынка. Многие концепции, технологии и схемы управления предприятием заимствовались на Западе. Это и организационные структуры, и бюджетирование, и управленческий учёт, и маркетинг, и управление персоналом, и другие инструменты рыночного управления предприятием. В настоящее время есть достойный внимания отечественный опыт управления.

Применение принципа «доказанной практической полезности» при разработке управленческих нововведений позволяет сократить трудоёмкость этих разработок и избежать ошибок. Кроме того, менталитет многих отечественных руководителей таков, что они зачастую не верят в научные теории (это, мол, «кабинетные» исследования). Но готовы применять новые для них технологии и организационные структуры управления, если эти технологии и структуры где-то существуют и доказали свою работоспособность. Показательный в этом отношении пример описан в книге Дугель-

ного А.П. и Комарова В.Ф.<sup>61</sup>: «Когда на Новосибирском оловянном комбинате решили осуществить централизацию ремонтных работ (раньше все ремонтники были работниками цехов), то руководство комбината столкнулось с сопротивлением цехового персонала. Тогда главный инженер предприятия был командирован в ряд зарубежных стран (США, Канада, Швеция), где он убедился, что централизация ремонтных работ даёт большой эффект. Исчезают авралы, появляется резервное оборудование. Внедряется система предупредительного ремонта (узел заменяется после наработки нормативного количества часов). Ремонт узла осуществляется в стационарных условиях. После возвращения главного инженера из командировки новая система организации ремонтных работ была внедрена в течение месяца (до этого почти год шли обсуждения и споры о целесообразности централизации ремонтных работ)».

В настоящее время сформировалась методологическая концепция, посвященная **заимствованию** передового опыта. Она носит название «бенчмаркинг» (что дословно переводится, как ориентир, репер, топографическая отметка высоты)<sup>62</sup>. Эта методология включает в себя определенное множество методик, алгоритмов и схем выполнения работ по заимствованию опыта. Во многих странах эта работа поставлена весьма широко. Так в США создана Международная Ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. Работает Биржа бенчмаркинга (The Benchmarking Exchange – ТВЕ).

Если на предприятии работы по организационному развитию осуществляются на постоянной основе, то *изучение и анализ* передового управленческого *опыта* должен стать регулярной функцией специального отдела. Любая командировка любого специалиста на другие предприятия должна заканчиваться письменным отчетом, в котором соответствующие новинки должны быть не только описаны по определенному шаблону, но иметь оценки.

## **Принцип уникальности предприятия**

---

<sup>61</sup> Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. - Новосибирск: НГУ, 2001, с.161.

<sup>62</sup> См., например: Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004.

Каждое предприятие уникально. В силу своего кадрового состава. В силу имеющихся на нём традиций и неформальных правил. Поэтому нельзя механически перенести инновацию с одного предприятия на другое (это не колесо автомобиля). Необходима «привязка» к местным условиям. По сути дела, внедрение управленческого нововведения означает изменение системы сложившихся неформальных норм. Создание иной корпоративной культуры. Поэтому важное место в разработке управленческих нововведений занимают вопросы обучения работников.

Принцип уникальности означает также, что некоторые технологии и схемы управления не могут быть применены в местных условиях вообще. В частности, известно, что состав работников предприятия в общем случае включает в себя четыре типа личности (табл.2.2). В зависимости от фактической структуры типов личности предприятие может строить систему мотивации. Так, если в результате анализа выяснится, что экономически активных работников 30-40%, то нет смысла тратить время на разработку и внедрение методов хозрасчёта. Пусть даже подобная система стимулирования очень хорошо работает на соседнем предприятии. Потому что большая часть нашего коллектива в этом случае не мотивируется рублём. Здесь надо применять немонетарные методы стимулирования. Получается, что уникальные свойства предприятия определяют возможность или невозможность тиражирования некоторых управленческих нововведений. Например, корпоративная культура существовала на Тираспольской швейной фабрике только во времена директорства Соловьевой В.С.

*Таблица 2.2*

Состав работников предприятия<sup>63</sup>

Тип работника	Лозунг работника	Уд. вес, %
1. Трудоголики	«Счастье в труде» (хотя деньги тоже нужны)	9
2. Экономически активные работники	«Счастье в зарплате» (плати больше, сделаю больше)	38

<sup>63</sup> Данные обобщают результаты анализа 42 предприятий и содержатся в статье: Комаров В.Ф., Логинов А.Н., То Кен Сик. «Сколько платить директору предприятия?» // ЭКО, 2001, № 4, с.109-120

3. Экономически пассивные работники	«Не в деньгах счастье» (плати больше, сделаю столько же)	45
4. Люмпен-пролетариат	«Всех денег не заработаешь» (лишь бы хватило на бутылку)	8
	<b>Итого:</b>	<b>100</b>

### Принцип преемственности

Управленческие нововведения должны, во-первых, сопрягаться с существующими технологиями управления, а, во-вторых, обладать свойствами, обеспечивающими их адаптацию к изменениям внешней среды и дальнейшим изменениям системы управления. Скажем, разработка системы управленческого учёта должна выполняться с учётом имеющихся на предприятии учётных регистров, применяемых в бухгалтерском учёте. Одновременно такая система должна быть немножко «на вырост», то есть иметь возможности для наращивания состава выполняемых функций и решаемых задач.

Названные свойства управленческих нововведений (преемственность и адаптивность) достигаются, в некоторых случаях, за счёт периодизации (выделения этапов) разработки и внедрения новшества. Так, при внедрении информационных систем принято выделять первую очередь системы, вторую очередь системы и т.д. Изменения в программные комплексы вносятся в виде версий (версия 1.0, версия 1.1, версия 2.6 и т.п.). Это связано с тем, что хаотичное внесение частичных изменений, например, в методику составления плана может привести к тому, что методика перестанет работать вообще. Хотя каждое отдельное изменение может казаться полезным. Именно поэтому рекомендуется сначала «накопить» все возможные изменения и улучшения и только потом внести их в работающую управленческую технологию «пакетом». Породив при этом новую версию реконструируемой технологии управления. Заметим, что аналогичный приём используется при конструировании технических систем (компьютеров, самолетов), при разработке информационных систем или программных продуктов<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> См.: Шрайберг Я.Л. Принципы построения автоматизированных библиотечно-информационных систем и сетей. Дисс. в виде научн. докл. на соискание учёной степени д-ра техн. наук. М.: ГПНТБ России, 1999. 39 с.

Принцип преемственности для некоторых управленческих нововведений реализуется путём модульного или унифицированного конструирования внедряемых новшеств. В первую очередь это относится к информационным системам, к системам документации, к системам нормативов и т.п. Модульная конструкция позволяет сократить трудоёмкость последующего развития и наращивания данного управленческого новшества.

Непрерывность и поэтапность развития управленческого новшества – не только принцип проектирования, но и одно из наиболее важных свойств управленческой инновации, которая *не может* длительное время *не видоизменяться*. Причины сказанного заключаются в следующем.

В отличие от других объектов проектирования (например, зданий, сооружений или автомобилей), управленческое нововведение не может быть спроектировано и реализовано в своём «окончательном» варианте по двум причинам. Во-первых, до полноценного функционирования она должна ещё «дорости» в процессе начальной его эксплуатации (персонал системы достаточно долго её осваивает; в некоторых случаях должна быть накоплена полноценная статистика, базы данных и другие виды ресурсов). Во-вторых, принципиально невозможно на этапе проектирования предусмотреть весь круг проблем, связанных с развитием и достижением качественных характеристик создаваемой системы.

В связи со сказанным нет необходимости изначально вводить новую систему в полном объёме решаемых задач. Проектные решения должны обеспечить возможность последовательной поэтапной достройки управленческого нововведения по мере создания условий для расширения его функциональных и структурных характеристик без остановки эксплуатации.

### **Принцип регламентации**

Управленческое нововведение должно функционировать на предприятии вне зависимости от персонального состава исполнителей. Поэтому нововведение не может быть «штучным» изделием, которое может использовать только в авторском исполнении. Управленческие технологии, организационные структуры, системы мотивации и т.п. должны быть задокументированы. То есть **регламентироваться** стандартами предприятия, инструкциями, положениями о подразделениях, нормативами на ресурсные и



временные показатели. Только в этом случае работающее нововведение можно «передать» от одной команды исполнителей другой команде исполнителей.

#### 2.1.4. Правила внедрения управленческих нововведений

Внедрение управленческих нововведений означает внедрение **изменений** в неформальных нормах, в навыках работы и общения работников предприятия. Надо, чтобы люди восприняли новшества. И стали работать по новым правилам. Такие изменения рекомендуется осуществлять, следуя научным положениям, разработанным социологом Куртом Левиным<sup>65</sup>. Ученый считал, что для того чтобы изменить какую-либо группу людей, будь то этническая община, коллектив предприятия, совет директоров, эту группу нужно провести через три стадии; «размораживание», «изменение» и «новое замораживание».

«Размораживание» подразумевает создание тревожной ситуации, так как считается, что для формирования потребности в изменениях требуется определенная доля беспокойства или недовольства. То есть для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно **дестабилизировать**. Когда люди почувствуют, что «так больше жить нельзя», что сложившийся порядок вещей в эмоциональном плане имеет «негативную» окраску, они готовы искать выход из сложившейся ситуации, готовы воспринимать идеи и предложения по организационным изменениям. Это свойство людей К. Левин использовал для решения крупных задач, стоящих перед США. Так, по заданию правительства он выполнил программу, в результате которой люди стали есть больше чёрного хлеба вместо белого (более вредного для здоровья). Разработал и провёл тренинги в армии США с целью искоренения конфликтов на расовой, религиозной и возрастной почве («дедовщина») и др. Назначение этапа «размораживание» - сделать сдвиг в психологии людей. Показать, что моральные групповые нормы и правила подвижны. Что их можно изменять. Что можно отказаться от «плохих» привычек в пользу «хороших». При этом заслуга К. Левина заключается в том, что он экспериментально доказал пра-

---

<sup>65</sup> Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. - СПб.: Издательство «Речь», 2000. — 408 с.;

вило «групповой динамики», которое означает, что в группе человек **легче** отказывается от «вредных» или «плохих» привычек или норм. В группе человек **легче** воспринимает новое, «прогрессивное» или «правильное»<sup>66</sup>. Именно поэтому на стадии «размораживания» применяются методы группового тренинга, методы коллективного поиска организационных решений («мозговой штурм», «интенсивные проблемные совещания» и т.п.). Кстати, К. Левин является автором первых тренингов, направленных на внедрение изменений в коллективах различных сообществ (компаний, школ, армейских подразделений, этнических групп и пр.).

«Изменение» — центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники пробуют практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Это процесс пилотного запуска нововведения с целью перехода от идеальной (теоретической, проектной) модели нововведения к модели реальной и возможной в рамках компании.

«Повторное замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для этой компании. Процессы, которые протекают на этой стадии, требуют благоприятной и поддерживающей среды (в частности, одобрения ответственного руководства). У подчиненных в этом случае, особенно когда осознаются достижения в решении поставленных задач, растет самоуважение. На начальных этапах этой стадии совершенно необходимо подкреплять каждое, даже незначительное достижение подчиненных с помощью награждений, премий, похвал. На более поздних этапах желательнее также время от времени усиливать этот процесс, чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли. Важно помнить, что достижения не фиксируются раз и навсегда, а требуют постоянного дополнительного стимулирования, как формы регулярного менеджмента. В конечном итоге приобретенные формы поведения сотрудников либо усиливаются и усваиваются, либо отвергаются.

---

<sup>66</sup> Слова «плохие привычки», «правильные моральные нормы» не зря взяты в кавычки. Всё относительно. То, что кажется или представляется «неправильным» в одной системе ценностей, может быть «правильным» или «прогрессивным» в другой системе моральных норм.

## Правило<sup>67</sup> «узких врат»

Вот как применял это правило академик А.Г. Аганбегян (по описаниям его учеников<sup>68</sup>): «Многие объемные и значительные проекты начинались в нашем институте со слухов о том, что директор затевает какое-то новое интересное дело (посылает экономическую экспедицию в отдаленные районы Сибири, организует управленческое консультирование на интересном предприятии, создает журнал и т.п.) и набирает для этого команду. В команду берут не всех, а только выдающихся личностей. Кому же не хочется быть среди выдающихся? Сотрудники начинают - всеми доступными им способами - «пробиваться через узкую дверь» в команду специалистов. И попав в нее, работают как трудоголики. Успех дела обеспечен. Проанализировав множества подобных начинаний, мы пришли к выводу, что А.Г. Аганбегян практически не отказывал ни одному желающему поработать в новом проекте. «Узкая дверь» существовала лишь в воображении людей, что не мешало ей быть мощным стимулом к самоотверженной работе».

Правилом «узких врат» активно пользовалась известный во времена плановой экономике директор Тираспольской швейной фабрики В.С. Соловьёва. Её методы управления коллективом в полной мере можно назвать «идеологическими», то есть основанными на создании, как сейчас говорят, корпоративной культуры<sup>69</sup>. Любое нововведение на фабрике начиналось с создания творческой группы, попасть в которую было престижно, а работать - ин-

---

<sup>67</sup> Излагаемые ниже правила приняты с учётом материалов статьи: Боровикова Н., Паринова А. Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // «Персонал-Микс», 2004, № 2

<sup>68</sup> Комаров В.Ф. Уроки президента МКД. Сб. научн. трудов «Особенности управления предприятием в кризисных условиях» / Под ред. В.Д. Речина, Л.А. Сергеевой. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 1999, с. 333

<sup>69</sup> Соловьёва В.С. Целевая ориентация – веление времени // ЭКО, 1986, № 11. - С. 3-12. Более подробно опыт управления Соловьёвой В.С. описан в подборке материалов «Единство социального и производственного. Опыт передовых предприятий» // ЭКО, 1987, № 5.- С. 3-47. В частности, в этих статьях показано, что благодаря системе непрерывных улучшений в системе управления, благодаря принципам «корпоративной культуры» Тираспольская швейная фабрика в течение тридцати с лишним лет занимала первое место во Всесоюзном соревновании. Предприятие было награждено орденом Трудового Красного Знамени, получило Государственную премию СССР и премию Ленинского комсомола за разработку и внедрение комплексной системы управления качеством и сквозных бригад отличного качества.

интересно. Многие старались пройти через «узкую дверь». Это и являлось главным мотивом для высокопроизводительного труда. Это и обеспечивало успех нововведения. Можно сказать, что само участие в инновациях являлось стимулом для работников. Ведь, зарплата на фабрике, как и в целом по стране, была низкая – 110 старых рублей в месяц.

Можно сказать, что правило «узких врат» может быть положено в основу регулярной инновационной деятельности на предприятии.

Второй смысл этого правила заключается в следующем. При вовлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действовать при этом. По исследованиям специалистов, если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в **выборе** методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, в виде инструкции), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Если же такому сотруднику с самого начала **предложить** оптимальный метод действия (или близкий к нему), вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. С учётом сказанного, второй аспект правила «узких врат» заключается в ограничении вариаций будущего новшества, в следовании общему замыслу с самого начала внедрения нововведения.

### **Правило «подъема по лестнице»**

Исследования социологов показывают, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно **быстро** с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).

При «ступенчатой» практике внедрения, по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения, улучшения наступают быстрее, то есть кривая эффективности круче, и улучшения сохраняются дольше, (часть кривой затухания или спада более пологая). Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: *новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем*

*случае — недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»).*

### **Правило «повторения»**

Эффективность нововведения проявляется волнообразно. При этом существует максимальное значение эффективности, которое называется «плато эффективности». После достижения этой точки результативность нововведений может не только не повышаться, но часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на точке «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому «правило повторения» можно сформулировать следующим образом: *при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и тренинги (повторения).*

### **Правило «предварительного прогрева»**

На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «разморозивания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов. Поэтому правило гласит: *при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач.* Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

### **Правило «усталых, но довольных»**

Исходя как из теории, так и из практики менеджмента, желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными — ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало **чувство победы**. У сотрудника, участвующего в изменениях, должен быть высокий уровень ожиданий в сочетании

с искренней уверенностью, что эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться кумулятивным (то есть накапливающимся), — повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития<sup>70</sup>.

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что может привести к потере доверия и развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило может быть сформулировано так: *при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат.*

### **Правило «счастливой семерки»**

Это правило связано с существенными различиями между людьми в их способности воспринимать и перерабатывать новую информацию. Дж. Миллер приводит правило «счастливой семерки»,  $7 \pm 2$ , согласно которому:

- при обучении, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (то есть пятью), преподаватель может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;
- при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает наиболее эффективно;
- при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть  $6 \pm 2$  ( $7 \pm 2$  с руководителем); конкретное число зависит от личных качеств руководителя (у Д. Эйзенхауэра, командующего Объединенными силами союзников во время Второй мировой войны, было 4 непосредственных подчиненных, чем историки во многом объясняют его эффективное руководство военными операциями);

---

<sup>70</sup> В управленческой практике известен лозунг: «Высокие цели рождают великие дела». Опытный директор всегда ставит перед коллективом большие задачи, справедливо полагая, что лучше на 80% выполнить задачу по удвоению объемов реализации продукции, чем на 100% - задачу 10-процентного прироста. Лучше быть последним в первой десятке предприятий страны (если имеешь амбициозную цель – попасть в десятку!), чем первым в последней сотне предприятий.

- для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать «критическую массу» сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина «критической массы» составляет  $1/(7\pm 2)$  от общей численности работников в организации;
- хорошо подготовленный документ, например методическая инструкция, должен содержать  $7\pm 2$  важных положения;
- желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали  $7\pm 2$  этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.<sup>71</sup>

Конечно, возможны и другие применения этого важнейшего эмпирического правила, которое можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на  $7\pm 2$  компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем, чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

### **Правило «обратных связей»**

По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений способны не словесные доказательства, а конкретные действия. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновывать эффективность нововведений. То есть данное правило может звучать так: *успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет не разочаровать людей.*

Фирме, решившей внедрять управленческие изменения, предстоит долгий и трудный путь, но существует старая притча: «Как съесть слона? Ну и как? — По кусочкам.» Можно также воспользоваться очень мудрым советом японского корифея качества

---

<sup>71</sup> Миллер Дж. Магическое число семь, плюс или минус два // Инженерная психология: Сб. статей. - М.: Прогресс, 1964. С. 191—225

Каору Исикавы<sup>72</sup>: «Качество начинается и заканчивается **обучением**». Это — абсолютная истина и в деле внедрения управленческих нововведений! А начинать обучение необходимо с руководства, ибо известный специалист по качеству Э. Деминг считал, что 96% проблем предприятия обусловлены неправильной системой менеджмента, только 4% — ошибками исполнителей<sup>73</sup>.

## 2.2. Организационные основы разработки и внедрения управленческих нововведений

В соответствии с положениями общей теории систем<sup>74</sup>, под термином «структура» понимается **состав** объектов некой системы и **связи** между ними. Подобно строительным или архитектурным чертежам, предприятие (компания, фирма) может рассматриваться в различных разрезах – с точки зрения технологии, набора активов, движения финансовых потоков, состава кадров и т.д. Соответственно на предприятии может быть много разных структур: организационная, финансовая, материально-вещественная и т.п.

Организационная структура управления - это, по сути дела, структура соподчиненности должностных лиц. Она закрепляет за должностными лицами и подразделениями (органами управления, службами) предприятия определенные функции, задачи, полномочия, ответственность.

Принято выделять следующие виды организационных структур управления<sup>75</sup>: (1) простая структура; (2) линейно-функциональная структура; (3) дивизиональная структура; (4) проектная (матричная) структура.

---

<sup>72</sup> Каору Исикава — автор японского варианта комплексного управления качеством. По его инициативе в Японии начиная с 1962 г. начали развиваться кружки по контролю качества. Цитируемое высказывание содержится в книге: Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 1985

<sup>73</sup> Эдвардс Деминг является тем «наставником по качеству», который оказал величайшее влияние на возрождение послевоенной Японии и США. Приведенные здесь оценки воспроизводятся в книге: Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: Типография «Новости», 2002432 с

<sup>74</sup> Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.

<sup>75</sup> По организационным структурам предприятия имеется обширная литература. Наша точка зрения по данному вопросу близка к позиции, изложенной в книге: Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия – Новосибирск: НГУ, 2001. – 256 с.



**Простая структура** характерна для малых предприятий, хотя иногда применяется и на достаточно крупных предприятиях (с однотипным производством и устойчивым сбытом). В этом случае небольшой штат руководителей непосредственно управляет деятельностью каждого работника, принимает все важнейшие решения и находится в курсе всех событий в фирме. Такое предприятие характеризуется, обычно, неформальной структурой отношений работников. Достаточно часто на таких предприятиях собственник фирмы и ее директор - одно и то же лицо (назовем его «предприниматель»).

**Линейно-функциональная структура** строится по принципу группировки власти и ответственности по отдельным функциям. В соответствии с этим принципом для выполнения каждой функции - линейной или штабной - формируется система служб, пронизывающая сверху донизу предприятие. При этом термин «линейная структура» означает, что структурная единица подчиняется только одной вышестоящей инстанции. Две одинаковые линейные единицы взаимодействуют через одного, общего управляющего. Линейными единицами могут быть цеха, участки и другие подобные производственные единицы. Вообще говоря, поскольку производственная функция находится в одном ряду с другими функциями предприятия, линейно-функциональную структуру допустимо называть просто функциональной структурой (что достаточно часто встречается в литературе).

В рамках обсуждаемой структуры на предприятии одновременно сосуществуют две группы руководителей - линейные руководители и функциональные руководители (специалисты). Линейные руководители (начальники производств, цехов, участков) осуществляют оперативное руководство соответствующими подразделениями. Функциональные руководители возглавляют службы аппарата управления (начальники отделов, служб, бюро). Взаимоотношения между этими группами руководителей (специалистов) регулируются следующим образом. Функциональные службы должны оказывать помощь линейным руководителям, знакомить их с новыми методами, давать консультации и рекомендации, доводить до них инструкции, но они не могут отдавать распоряжения низшим инстанциям. Управлять же, т.е. принимать решения в пределах компетенции и отдавать распоряжения, имеют право только представители линейной администрации. Им предоставля-

ется возможность принимать или отвергать рекомендации служб. Смысл этого разграничения состоит в том, чтобы максимально точно определить линии подчинения и повесить ответственность линейных руководителей. Этот принцип позволяет упорядочить управление предприятием, хотя отношения между линейными руководителями и руководителями (специалистами) аппарата управления не всегда складываются гладко. Особенно в периоды изменения значимости той или иной функции предприятия (например, при переходе к рыночной экономике функция сбыта продукции становится доминирующей и работники службы маркетинга все чаще пытаются глубже вникать в производственные процессы). Поэтому со временем взаимоотношения функциональных специалистов с линейной администрацией подвергаются изменениям.

Линейно-функциональный тип организационной структуры в настоящее время является доминирующим среди крупных и средних предприятий России. Массовое распространение этот тип структуры получил еще в годы индустриализации. И сохраняется (зачастую по инерции) в настоящее время.

В **дивизиональной структуре** (от английского division - отделение, подразделение, филиал) производственные подразделения предприятия приобретают хозяйственную самостоятельность. При этом подразделения (дивизионы) получают - кроме линейной - еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование). Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего звена компании высвобождаются для решения стратегических задач.

В дивизиональной структуре деление организации на подразделения (дивизионы) происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей, географическим районам, выполняемым функциям и т.п. Выделенные подразделения называют по-разному: стратегические хозяйственные центры (СХЦ), бизнес-единицы, профит-центры и т.п. Российская практика последних лет дает большое количество примеров такого построения крупных фирм. Интеграционные процессы в добывающих отраслях (преимущественно вертикальная интеграция) и отраслях конечно-

го спроса (горизонтальная интеграция) стимулируют формирование сложных организационных структур дивизионального типа.

Сегодня на Западе линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и (реже) средним фирм. Для крупных компаний с середины 80-х годов доминирующим стал дивизиональный подход: по некоторым оценкам к дивизиональным перешли 88% из 500 крупнейших компаний США.

**Проектная (матричная) структура** управления означает одновременное сосуществование на предприятии двух организационных структур. В рамках традиционной структуры (функциональной или дивизиональной) осуществляется текущее управление предприятием. В рамках проектной структуры осуществляется разработка и реализация проектов и программ.

Следует различать применение этого метода в линейно - функциональной структуре и в дивизиональной структуре. В рамках дивизиональной структуры проектное управление сводится к тому, что некий проект (совокупность работ, выполнив которые можно получить заданный результат) разбивается на части (этапы, разделы, комплексы работ) и эти части проекта передаются на выполнение в дивизионы. Такой принцип организации работ давно практикуется в строительстве, где есть понятие «генеральный подрядчик» и есть понятие «субподрядчик». В качестве генерального подрядчика выступает, как правило, общестроительная организация. Субподрядчиком может быть любая специализированная организация (например, малярная фирма). Генеральный подрядчик является своеобразным руководителем проекта (он отвечает за строительство объекта целиком). Для субподрядчика планом работ является сумма заказов от разных генеральных подрядчиков (например, выполнение малярных работ на нескольких объектах).

Применение проектного управления в рамках линейно-функциональной структуры имеет особенности. Здесь выполнение проекта не означает «раздачу» проектных заданий подразделениям предприятия, а предполагает вовлечение исполнителей в два вида деятельности одновременно - по основной текущей работе (в рамках функционального или линейного подразделения) и по проекту. При этом работа по проекту носит, как правило, временный характер. Такое одновременное участие исполнителя в двух видах деятельности порождает определенные трудности, так как нарушается правило «один человек - один начальник».

Принято выделять четыре основные организационные схемы проектного управления в рамках линейно-функциональной структуры предприятия:

- функциональная координация,
- создание проектной службы,
- проектно-матричная организация управления,
- функционально-матричная организация управления.

Схема «**Функциональная координация**» реализуется в формате, приведенном на рис. 2.2.

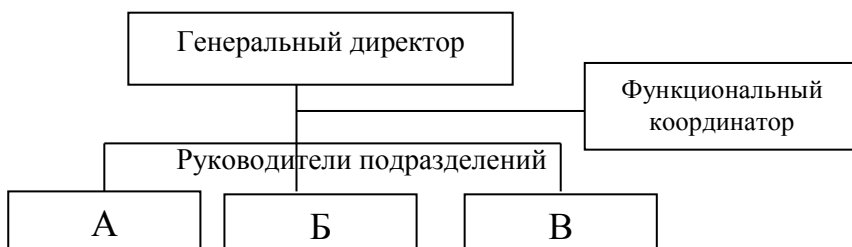


Рис. 2.2. Схема функциональной координации

Вводится лицо или орган, координирующий деятельность подразделений, занятых в проекте, в части использования ресурсов, сроков выполнения работ и тех результатов, которые влияют на взаимодействие соисполнителей. Функциональный координатор подчиняется руководству предприятия (чаще всего директору). Полномочия координирующих органов зачастую ограничиваются сбором информации, оценкой плановых и фактических показателей с точки зрения общей цели проекта, согласования решений, подготовкой предложений для вышестоящего руководства. Практика показывает, что создание таких органов повышает эффективность деятельности высшего руководства, разгружая его от текущих контрольно-ревизионных функций, обеспечивая более высокую ответственность за достижение целей проекта и высокую оперативность контроля, упорядочивая часть горизонтальных связей. При этом сущность линейно-функциональной структуры не меняется. Можно сказать, что при том круге полномочий, которые передаются координирующим органам, последние представляют собой только особого рода **штабные** службы, не изменяющие характера горизонтальных и вертикальных связей по существу. Поэтому

для реализации сложного или дорогого проекта такой подход может оказаться недостаточно эффективным.

Метод «**Создания проектной службы**» применяется для выполнения крупных единовременных проектов, например, для проектирования и строительства нового цеха, разработки новой схемы материального стимулирования, внедрения информационной системы и т.п. (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема проектной службы

Созданная приказом директора проектная служба, является, по сути дела, генеральным подрядчиком, который собственными силами подразделений предприятия или силами привлеченных фирм выполняет проект (в последнем случае заключает с внешними фирмами субподрядные договоры). Все сотрудники проектной службы переходят в полное подчинение руководителю проекта на все время выполнения проектных работ. Другие подразделения предприятия, как правило, к работе не привлекаются либо выполняют работу по договорам подряда. По сути дела данная схема не отличается от схемы, применяемой некоторыми традиционными подразделениями предприятия (например, ремонтным цехом, цехом нестандартного оборудования и т.д.). Отличие заключается лишь в том, что проектная служба создается на ограниченный период времени (на период выполнения проекта). Данный метод роднит с другими проектными схемами тот факт, что здесь реализуется такие же методы планирования и организации работ.

При **проектно-матричной организации управления** сотрудники существующих функциональных и линейных подразделений выделяются в прямое подчинение руководителю проекта на все время его выполнения (рис. 2.4). Их рабочие места могут быть

перенесены из подразделений в проектную группу. Руководитель проекта дает исполнителям задания, координирует их работу. Руководители линейных и функциональных подразделений обеспечивают исполнителей технической информацией, привлекают их к мероприятиям по повышению квалификации, зачастую решают вопросы оплаты их труда согласно штатному расписанию.

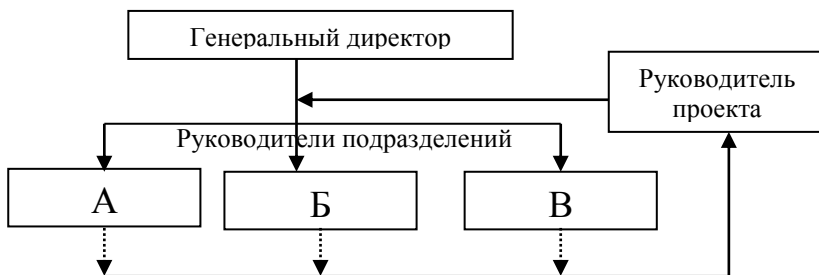


Рис.2.4. Схема проектно-матричной организации

При **функционально-матричной организации управления** каждый исполнитель проекта имеет две линии подчинения: он подчиняется руководителю своего функционального подразделения и руководителю проекта (рис. 2.5).

Другими словами, проектная группа включает в себя руководителя проекта и сотрудников, представляющих различные функциональные подразделения. При этом руководитель функционального подразделения отвечает за то, «**как**» выполняется работа, а руководитель проекта определяет, «**что**» и «**когда**» должно быть выполнено. Руководитель проекта наделяется полномочиями. В случае возникновения конфликтов он опирается на помощь руководителей функциональных подразделений или высшей администрации предприятия.

Функционально-матричная организация управления в меньшей степени влияет на существующую линейно-функциональную структуру предприятия, чем проектно-матричная. При этом на различных стадиях выполнения проекта может возникнуть разная потребность в специалистах и тогда исполнители выполняют работу, которую им поручает руководитель функционального подразделения. В сущности, каждый участник проекта имеет двух начальников: руководителя своего функционального подразделе-

ния и руководителя проекта. Чтобы свести до минимума неизбежные в такой ситуации конфликты, следует уделять достаточное внимание планированию проектных работ и согласованию этих планов с руководителями функциональных подразделений. Планирование проектных работ целесообразно осуществлять с применением сетевых графиков или других методов календарного планирования.

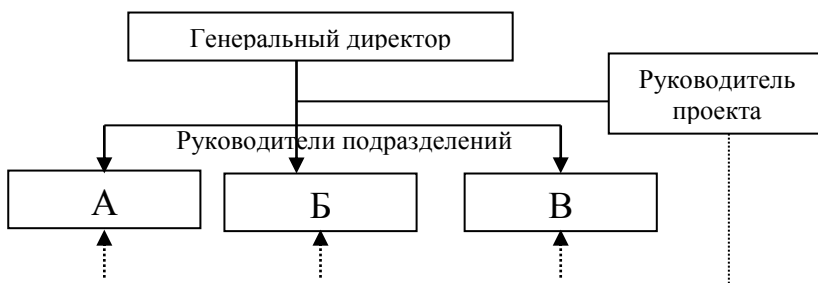


Рис. 2.5. Схема функционально-матричной организации

Особенно тщательно должен быть определен регламент взаимодействия руководителя проекта с руководителями структурных подразделений предприятия. Например, в этом регламенте может быть зафиксировано правило, согласно которому руководитель подразделения не может поручить выделенным сотрудникам какие-либо задания без согласования с руководителем проекта. Для эффективной реализации матричной организации управления требуется тщательный подбор руководителей проектов. К этим руководителям предъявляются повышенные требования в части их квалификации. Необходимо также, чтобы руководители проектов имели достаточный опыт организационной работы, высокий авторитет и необходимые полномочия. Именно поэтому роль руководителей проектов в крупных фирмах зачастую выполняют первые заместители директора, а иногда и сам генеральный директор.

Введение матричной организации управления может осуществляться в различных формах. Иногда руководство проектом поручается одному лицу. Иногда создаются временные рабочие группы или комитеты, т.е. коллегиальные органы управления проектом. На некоторых предприятиях создаются постоянные подразделения, ориентированные на разработку и реализацию проектов и программ («отдел комплексных программ», «штаб целевых про-

грамм» и т.п.). Иногда контроль за выполнением проектов поручается комиссиям при Совете директоров или при Правлении предприятия. Следует заметить, что в американской практике широко распространена такая форма организации руководства высшего уровня, как специализированные комитеты, представляющие собой своего рода коллегиальные органы принятия стратегических и тактических решений. Многие корпорации создали десятки разных комитетов, как временных, так и постоянных.

В настоящей работе принято, что разработка и внедрение управленческих нововведений осуществляется в рамках проектной организационной структуры. Для управления процессом реализации проекта на предприятии должна быть создана специальная управленческая *технология*, которая определяет порядок выдачи заданий исполнителям, а также порядок *учета* и *контроля* за ходом их выполнения. Продуктом реализации проекта является конкретное нововведение, которое можно представить в виде *системы*. Соотношение между **нововведением** и **проектом** такое же, как между **конструкцией** и **технологией** в производстве изделий: сначала надо разработать *конструкцию управленческого нововведения*, а затем разработать *технология его «изготовления»* (составить и реализовать совокупность проектных мероприятий по внедрению нововведения).

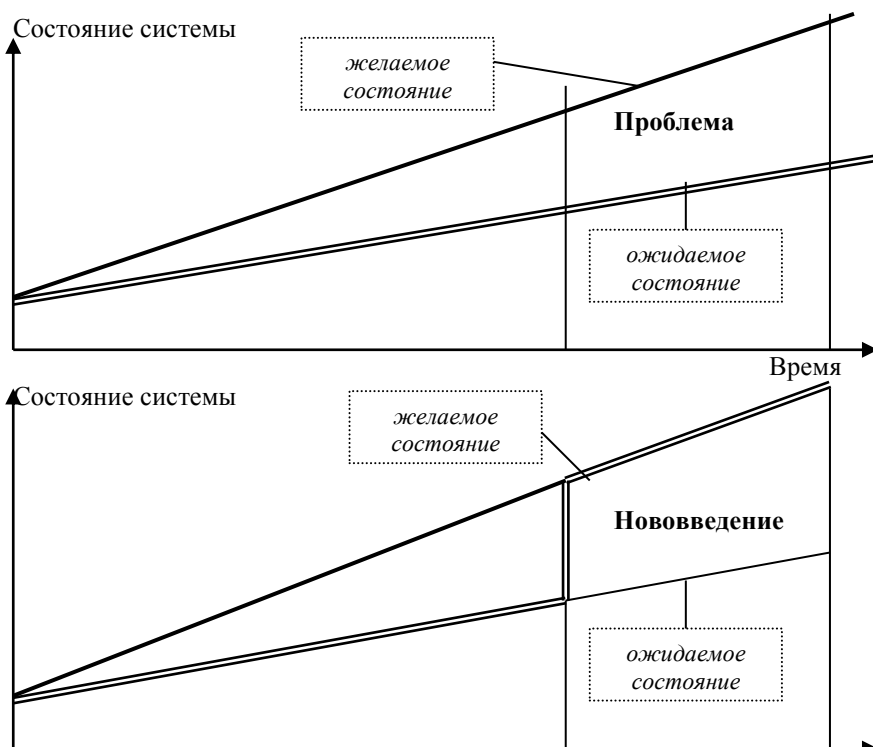
Каждое управленческое нововведение имеет целью решить определенную проблему предприятия. Здесь под термином «**проблема**» понимается **разрыв** между существующим (или *ожидаемым*) состоянием хозяйственной системы и *желаемым* состоянием этой системы на некотором интервале времени. С учётом сказанного, соотношение между **проблемой**, **нововведением** и **проектом** можно представить в виде схемы, приведенной на рис. 2.6.

С прагматической точки зрения организационный проект – это план действий по достижению цели. С этих позиций к структуре проекта и к его представлению можно предъявить определенные требования. Во-первых, для удобства восприятия и сопоставления различных проектов желательно установить единый набор структурных уровней и элементов проекта. Во-вторых, структура проекта должна соответствовать структуре создаваемых на предприятии временных органов управления. В-третьих, структурные элементы проекта, расположенные на одном уровне иерархии управления, должны быть приблизительно одинаковой крупности.



В-четвертых, структуризация проекта должна обеспечивать удобство выдачи заданий на выполнение определенных работ, а также удобство контроля и учета выполнения этих заданий. В-пятых, степень детализации структурных элементов организационного проекта должна обеспечивать (в случае необходимости) возможность «разнесения» проектных мероприятий и работ по позициям традиционных планов, заказов или нарядов на выполнение работ.

Предлагается следующий единообразный состав элементов организационного проекта: *проект – мероприятие – работа*. Иерархическое соподчинение этих элементов отражено на рис. 2.7. На предприятии может одновременно выполняться несколько самостоятельных или взаимосвязанных проектов (совокупность проектов). Любой из представленных на рис. 2.7 элементов организационного проекта можно описать с помощью следующих характеристик: проект, цель, сроки выполнения, ресурсы, участники, получаемый эффект, руководитель, организационная структура.



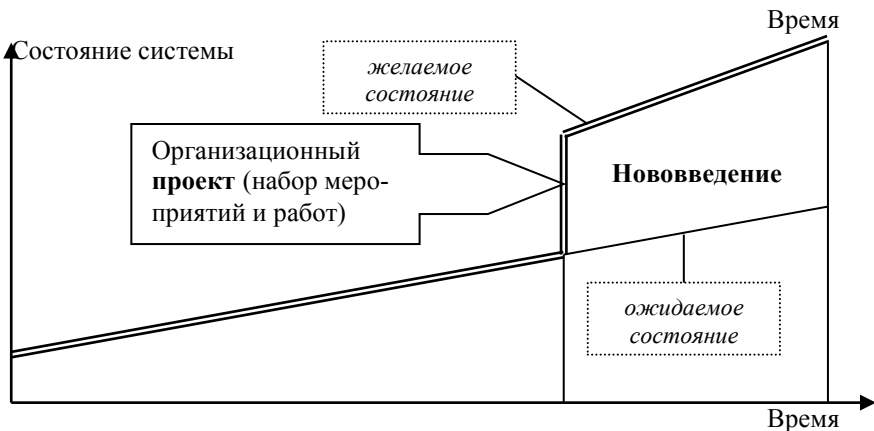


Рис. 2.6. Соотношение понятий «проблема», «нововведение», «организационный проект»

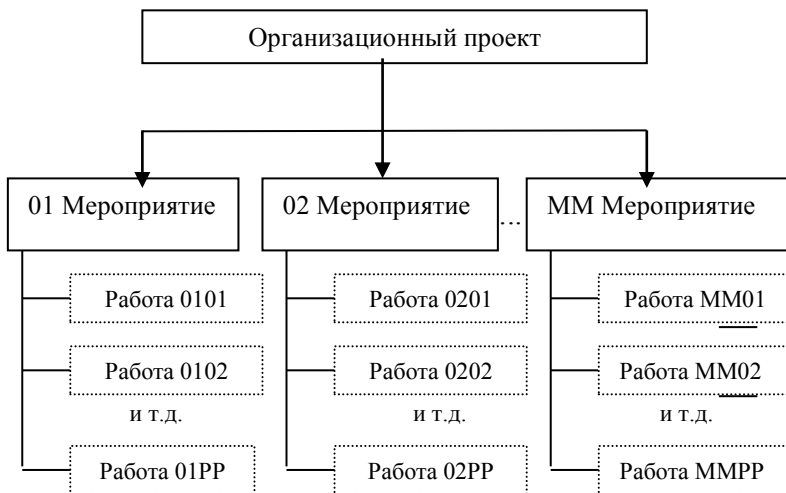


Рис. 2.7. Соподчиненность элементов проекта

Таблица 2.3

Интерпретация элементов организационного проекта

Элемент проекта	Уровни иерархии проекта		
	Проект	Мероприятие	Работа

Проблема	Крупная	Часть проблемы	Часть проблемы
Цель	Конечная	Промежуточная	Неделимый результат
Срок	От 1-2 мес. до года	От 2 до 6 недель	От 5 до 30 дней
Ресурсы	Разнородные	Разнородные	Однородные
Эффект	Полный	Частичный	Частичный
Руководитель	Подчиняется директору, имеет «межотдельские» полномочия	Руководитель структурного подразделения	Работник структурного подразделения
Организационная форма	Временная проектная группа	Оргструктура не создаётся	Оргструктура не создаётся

В табл.2.3 дана интерпретация этих характеристик в разрезе элементов организационного проекта. Особое место среди элементов организационного проекта занимает *мероприятие*. Здесь под *мероприятием* понимается такая часть проекта, которая позволяет дифференцировать задания по структурным подразделениям предприятия. Таким приемом осуществляется **связь между проектным и функциональным управлением на предприятии**.

*Работа* как элемент организационного проекта является частью мероприятия и представляет собой такое *задание исполнителю*, которое соответствует одному профилю специальности исполнителя, либо выполняется на данном рабочем месте, либо требует для выполнения однородного ресурса.

Работа является *планово-учетной единицей*, на основании которой оценивается выполнение календарных планов и осуществляется расчет ресурсов. Работа соответствует дугам сетевого графика, составляемого по проекту, и, следовательно, является носителем основной информации, на базе которой выполняются расчеты продолжительности выполнения мероприятий и проекта в целом, расчеты загрузки подразделений во времени, расчеты потребности в ресурсах.

На основании приведенных в табл.2.3 данных, можно суммировать сведения по рекомендуемой организационной структуре проектного управления на предприятии. Для руководства совокупностью проектов целесообразно создавать *штаб координации проектов* или проектный комитет. Возглавляет штаб, как правило, генеральный директор (принцип «первого руководителя»). Члена-

ми штаба являются все руководители проектов, а также ведущие специалисты и руководители предприятия. В компетенции штаба находятся вопросы состава и структуры проектов, периодического анализа хода их выполнения, перераспределения приоритетов и ресурсов, назначения руководителей проектов и т.п.

В течение последних 10-15 лет на Западе появилась - схожая с нашим подходом - концепция реинжиниринга. В основу этой концепции положено понятие бизнес- процесса. Процессный подход к управлению предполагает выделение в деятельности предприятия отдельных бизнес- процессов и их радикальное перепроектирование с целью повышения эффективности компании. Авторами этого подхода принято считать М. Хаммера и Д. Чампи<sup>76</sup>, которые впервые опубликовали свои идеи в 1993 году. Затем появилось множество иных публикаций<sup>77</sup>, в которых описаны не только методы реинжиниринга, но и опыт выполнения реальных работ по организационному развитию предприятий. Масштабы выполняемых работ впечатляют. Так, по данным *Sloan Management Review* (1995, Summer, P. 99) в 1994 г. бизнес затратил на консультантов по реинжинирингу 7 млрд. долл. Во многих странах Европы (особенно в Великобритании и Швеции) к реинжинирингу обратилось 60-70% крупных компаний, а также ряд некоммерческих организаций. Этот метод взяли на вооружение и некоторые отечественные крупные корпорации.

Как всякая новая управленческая концепция, реинжиниринг не лишён противоречий и не до конца отработанных положений. Прежде всего, следует отметить терминологические несуразности. В публикациях и в материалах Интернета можно встретить термины: (1) «реинжиниринг (видимо, от принятого в русском языке слова «инженер»», (2) «реинжиниринг» (видимо, от английского «reengineering»), (3) «ре-инжиниринг», и, наконец, (4) «инжиниринг бизнес-процессов». Думается, что правильным является тер-

---

<sup>76</sup> См.: Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997

<sup>77</sup> См., например, Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов – М.: Дело, 1998; Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. - М.: Ось-89, 2004. – 288 с.; Крючков В.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов с точки зрения нейро-лингвистического программирования. - ЭКО, № 11, 2003 и др.

мин «реинжиниринг», поскольку это слово вошло в наш язык из английского (а не французского, как слово «инженер») языка.

Книга основоположника данной концепции М. Хаммера называется «Реинжиниринг компании». Внимательное прочтение этой книги, а также анализ других публикаций позволяет сделать вывод, что правильнее говорить о реинжиниринге *бизнес-процессов* (РБП), а не о реинжиниринге *компании*. Действительно, М. Хаммер даёт следующее формальное определение: «Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность». Как видно из этого определения, речь здесь идёт о бизнес-процессах, а не о компании.

В разных публикациях вкладывается разный смысл в понятие «бизнес-процесс». Так, М. Хаммер вводит следующее определение: «Под «процессом» мы понимаем набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя». Специалисты отечественной Консалтинговой компании ВКГ Profit Technology<sup>78</sup> используют несколько иное определение: «Под процессами понимается целенаправленная деятельность из последовательности работ по переработке четко определенных ресурсов в четко определенные результаты по заданным регламентам (технологиям), ограниченная во времени и в пространстве». Границы процессов устанавливаются путем описания (формализации) ресурсов и результатов деятельности. Каждое такое описание дает ответ на стандартный при проектировании систем вопрос «4W» - «кто?, что?, где?, как?».

М. Хаммер вводит свои оригинальные организационные построения, связанные с инжинирингом процессов (по существу, связанные с проектированием управленческих нововведений). В частности он предлагает использовать понятие «процессная команда», вместо привычного для нас понятия «проектная группа». Согласно М. Хаммеру «Процессные команды — это группы лю-

---

<sup>78</sup> См. доклад Хлебникова Д.В. «Метод реструктуризации промышленных предприятий и формирования холдинговых структур с применением «Матрицы аутсорсинга» в сборнике «Материалы межрегиональной конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития» – М.: Центральный Дом Предпринимателя, 2002. - 112 с.

дей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком. Процессные команды *замещают* старую, состоящую из отделов, структуру предприятия. Процессная команда — это *организационная единица*, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процесса)».

Необходимость применения здесь новой терминологии вызывает сомнение. По нашему мнению, проектный подход, давно практикуемый отечественными предприятиями, более адекватно и органично сочетает функциональную и матричную структуру управления на предприятиях. Проектный подход, как нам представляется, лучше соответствует отечественной традиции организации работ по созданию и внедрению управленческих нововведений. Этот подход хорошо зарекомендовал себя при выполнении крупных проектов и программ в космической области, на оборонных предприятиях (при создании новых систем вооружения) на машиностроительных заводах (при освоении производства новой продукции) и в других сферах деятельности. Зачем же его менять?

Есть различия также в нашем (проектном) подходе и в предложениях М. Хаммера по составу участников, привлекаемых к разработке и внедрению управленческого новшества (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Состав участников разработки  
и внедрения управленческого нововведения

Состав участников реинжиниринга (по М. Хаммеру)		Состав участников организационного проекта	
Участник	Комментарий	Участник	Комментарий
Лидер (leader) реинжиниринга	Топ-менеджер компании	Руководитель проекта <sup>79</sup>	Имеет полные полномочия по проекту
Хозяин процесса (process owner)	Менеджер, несущий ответственность за бизнес-процесс и за его реинжиниринг	Группа (аппарат) руководителя проекта	Выполняют информационные, организационные и иные работы
Команда	Группа лиц, осу-	Привлечен-	Работники функ-

<sup>79</sup> В проектных институтах эта должность называется «главный инженер проекта» (ГИП), в НИИ и КБ — «главный конструктор разработки». Главными конструкторами были такие известные личности, как С. Королёв, Туполев и др.

(reengineering team)	ствяющих перепроектирование и освоение процесса	ные специалисты	циональных отделов и служб предприятия
Руководящий комитет (steering committee)	Топ-менеджеры, ответственные за реинжиниринг	Внешние специалисты	Консультанты, учёные, фирмы и НИИ
«Царь» реинжиниринга (reengineering czar)	Лицо, ответственное за разработку методов реинжиниринга и координацию работ	Проектный комитет	Руководители организационных проектов

Мы не видим смысла в использовании таких понятий, как «царь реинжиниринга», «хозяин процесса» и т.п. Нам эти термины представляются надуманными, искусственными, далёкими от отечественной традиции. Кроме того, можно сослаться также на следующий факт. По признанию самого М. Хаммера, несмотря на многомиллиардные затраты (в долларах!), от 50 до 70% попыток реинжиниринга компаний оканчиваются неудачей.

**Преимущества** матричных (проектных) структур, на наш взгляд, заключаются в следующем.

1. Эти структуры позволяют разделить функции стратегического и оперативного управления, отвлекаясь от «текучки» и выполнить задачи развития предприятия.

2. В рамках дивизиональных структур проектный метод позволяет выделить и оценить вклад каждого проекта (например, по продвижению нового товара на рынок) в результаты работы того или иного дивизиона. Дело в том, что проектный подход предполагает составление бюджета в разрезе проектов и, следовательно, позволяет оценить состояние дел по каждому проекту. Бывает так, что в дивизионе (например, в дочерней фирме) одновременно выполняется несколько проектов. Какой-то проект находится на завершающей стадии и уже приносит существенный доход, какой-то проект только начинается и ничего кроме затрат не несет. Какой-то проект вообще «завис». Между тем, оценка работы такого дивизиона только по финансовым результатам не дает полной картины ведения бизнеса. Положительные и отрицательные эффекты могут накладываться. При этом «средняя» картина может быть обнадеживающей. Хотя состояние дел по некоторым проектам уже несет

угрозу. Проектный подход позволяет своевременно такие угрозы рассмотреть.

3. Матричная организация управления позволяет сконцентрировать усилия работников предприятия на решении сложной задачи. Постановка и решение сложных задач коллективом предприятия способствует сплочению работников, создает у них ощущение причастности к судьбе фирмы, формирует здоровый моральный климат. Все это может стать большим конкурентным преимуществом компании.

4. Участие в проектах - хорошая школа управления. Из руководителей проектов могут вырасти первоклассные руководители функциональных служб или даже руководители высшего звена управления.

5. В рамках матричной структуры зачастую находятся нестандартные решения актуальных задач предприятия. Такие решения могут дать весьма значительный эффект и, следовательно, прямо «работают» на целевую установку компании.

К **недостаткам** матричной (проектной) организации управления можно отнести следующие её особенности.

Во-первых, в рамках матричной структуры нарушается принцип единоначалия из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий. Что ведет к конфликтам и потерям.

Во-вторых, разработка и реализация новых проектов всегда сопряжена с рисками и неопределенностью. В результате этого своего свойства проекты могут приносить предприятию убытки. Вспомним так называемый «Синдром Апполо»<sup>80</sup>. В США проектный подход начал применяться в гражданских отраслях после того, как он хорошо себя зарекомендовал в космическом проекте «Апполо». Однако, в космическом ведомстве было не принято считать деньги (действовал принцип «результат любой ценой»). Поэтому попытки применить проектный подход в гражданских отраслях в США сопровождались чрезмерными затратами.

В-третьих, реализация проектного подхода предъявляет повышенные требования к квалификации руководителя проекта. Если важный проект возглавляет случайное лицо или персона, не

---

<sup>80</sup> См. книгу: «США: организационные проблемы управления». Под общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Мысль, 1976, - 280 с.



имеющая требуемых организаторских талантов, то ущерб для предприятия может быть огромен.

В-четвертых, для полноценного применения матричных структур требуется, чтобы на предприятии была определенная культура управления, действовали бы строгие управленческие регламенты и процедуры. Другими словами, аппарат управления предприятия должен быть способным адаптировать новые сложные организационные схемы.

В целом же, достоинств у матричной (проектной) структуры больше, чем недостатков. Возникающие при ее внедрении трудности преодолимы. Вспомним, что каждое предприятие фактически всегда применяет элементы проектного подхода (при освоении новых изделий, при изменении правил отчетности или налогообложения и т.д.). Для полноценного использования матричного (проектного) подхода требуются лишь воля первого руководителя и усилия его ближайших заместителей.

### 2.3. Методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений

Управленческие нововведения бывают разными. Поэтому и методы их разработки и внедрения могут сильно отличаться. Одно дело адаптировать к условиям предприятия известную компьютерную систему бухгалтерского учёта и совсем другое дело – «вырастить» на предприятии корпоративную культуру. Для какого-то множества управленческих задач имеется большой набор формализованных методик разработки. Так, по данным С. Рубцова<sup>81</sup> существует **более 20** технологий проектирования (инжиниринга) бизнес-процессов и **несколько сотен** компьютерных инструментов, предназначенных для автоматизации этой деятельности<sup>82</sup>. Для разработки информационных задач можно воспользоваться стандартными методами проектирования АСУ. Какие-то задачи принято решать методами заимствования известного опыта (методами бенчмаркинга). Наконец, есть задачи, для решения которых нужно

---

<sup>81</sup> Рубцов С.В. Уточнение понятия бизнес-процесс. В монографии «Целевое управление корпорациями» [http://or-rsv.narod.ru/Book/Book\\_3.htm#Refining\\_of\\_BP](http://or-rsv.narod.ru/Book/Book_3.htm#Refining_of_BP)

<sup>82</sup> В этой связи С. Рубцов в статье: «Какой CASE-инструмент нанесет наименьший вред организации» (см. сайт [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1958/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1958/)) говорит даже о проблеме «проектного хаоса».

выполнить оригинальные научные исследования и разработки. В контексте настоящей работы<sup>83</sup> наибольший интерес представляют следующие методические подходы к разработке управленческих нововведений:

- а) организационное проектирование,
- б) бенчмаркинг,
- в) реинжиниринг бизнес-процессов,
- г) инжиниринг бизнес-процессов.

### 2.3.1. Организационное проектирование

Управленческие нововведения (как это понимается в настоящей работе) представляют собой искусственные организационные системы. Искусственные в том смысле, что они не вырастают сами собой в соответствии с естественными законами природы (подобно растениям, живым организмам, рекам, озёрам, минералам и т.п.), а конструируются и изготавливаются людьми. Являются продуктом целенаправленной человеческой деятельности. Следовательно, создание и «запуск» управленческих нововведений должны осуществляться на основании проекта. Такие проекты можно назвать «организационными проектами», поскольку в результате их реализации создаются **организационные системы**.

В общем случае, «проектирование» (от лат. *projectus*, буквально - брошенный вперёд) означает процесс создания проекта - прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. Проектирование определяют как способ взаимоотношений человека и предметного мира, как один из коренных атрибутов бытия. Проектирование, — это очень важный вид деятельности человека. «Современный человек живет в среде полностью спроектированной и постоянно обновляемой путем проектирования. Наша цивилизация — эпоха проектной культуры»<sup>84</sup>.

Многие виды проектной деятельности разработаны до уровня обязательных к применению стандартов. Например, проектирование конструкторских изделий регламентируется Единой Системой Конструкторской Документации (ЕСКД<sup>85</sup>), имеющей статус

---

<sup>83</sup> Считаем, что методы разработки АСУ и методы проведения НИОКР выходят за рамки нашей темы.

<sup>84</sup> Мартынов В.М. Дизайн и проектная наука - М., 1997. - С. 10.

<sup>85</sup> Как следует из ГОСТ 2.001-93, ЕСКД - комплекс стандартов, устанавливающих нормы и правила по разработке, оформлению и обращению конструкторской

межгосударственного стандарта. ЕСКД определяет следующие этапы или стадии разработки:

- 1) техническое задание,
- 2) техническое предложение,
- 3) эскизный проект,
- 4) технический проект,
- 5) разработка рабочей документации.

Согласно СНиП 11-01-95, в строительном проектировании создается большое количество проектных документов, которые подразделяются на текстовые и графические.

К текстовой проектной документации в строительном проектировании относятся следующие виды документов: плановое задание, задание на проектирование, архитектурно- планировочное задание, пояснительная записка (общая, сводная), техническое задание на проектирование оборудования, технико-экономическое обоснование, описания, технические условия на проектирование, ведомости, паспорта, сметная документация (сметы, сметно-финансовый расчет, единичные расценки, калькуляции), расчеты. К графической проектной документации относятся чертежи, рисунки, графики, эскизы, диаграммы. Кроме того, существует иллюстративный материал (планшеты, макеты, фотографии), материалы инженерных изысканий (планы местности, геологические разрезы и др.).

Собственно строительное проектирование представляет собой разработку технических документов на стадиях:

- 1) предпроектная стадия,
- 2) проектное задание,
- 3) технический проект
- 4) рабочие чертежи.

Наконец, подробно регламентируется процесс проектирования автоматизированных систем, используемых в различных видах деятельности (исследование, проектирование, управление<sup>86</sup>), со-

---

документации, разрабатываемой и применяемой на всех стадиях жизненного цикла изделия (при проектировании, изготовлении, эксплуатации, ремонте).

<sup>86</sup> Автоматизированные системы управления (АСУ) включают в себя автоматизированные системы управления предприятием (АСУП), автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП), интегрированные системы управления (ИСУП) и др.

задаваемые в организациях, объединениях, на предприятиях. В ГОСТ 34.601-90 определено, что процесс создания автоматизированной системы представляет собой совокупность взаимосвязанных, объединённых в стадии и этапы работ, выполнение которых необходимо и достаточно для создания автоматизированной системы, соответствующей заданным требованиям. При этом ГОСТ 34.601-90 устанавливает стадии и этапы создания автоматизированной системы (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Стадии и этапы создания автоматизированной системы

Стадии	Этапы работ
1. Формирование требований к АС	1.1. Обследование объекта и обоснование необходимости АС. 1.2. Формирование требований пользователя к АС. 1.3. Оформление отчёта и заявки на разработку АС
2. Разработка концепции АС	2.1. Изучение объекта. 2.2. Проведение научно-исследовательских работ. 2.3. Разработка вариантов концепции АС. 2.4. Оформление отчёта о выполненной работе.
3. Техническое задание	3.1. Разработка и утверждение технического задания на создание АС.
4. Эскизный проект	4.1. Разработка предварительных проектных решений по системе и её частям. 4.2. Разработка документации на АС и её части.
5. Технический проект	5.1. Разработка проектных решений по системе и её частям. 5.2. Разработка документации на АС и её части. 5.3. Разработка документации на поставку изделий для комплектования АС и/или требований (ТЗ) на их разработку. 5.4. Разработка заданий на проектирование в смежных частях проекта объекта автоматизации.
6. Рабочая документация	6.1. Разработка рабочей документации на систему. 6.2. Разработка или адаптация программ.
7. Ввод в действие	7.1. Подготовка объекта автоматизации к вводу АС в действие. 7.2. Подготовка персонала. 7.3. Комплектация АС технич. и программными средствами 7.4. Строительно-монтажные работы. 7.5. Пусконаладочные работы.

	7.6. Проведение предварительных испытаний. 7.7. Проведение опытной эксплуатации. 7.8. Проведение приёмочных испытаний.
8. Сопровождение АС	8.1. Выполнение гарантийных работ. 8.2. Послегарантийное обслуживание.

Проект АСУ является, по нашему мнению, частным случаем организационного проекта и методику его разработки нельзя применять для проектирования многих управленческих или организационных новшеств. Дело в том, что, автоматизированная система управления обладает существенной спецификой, по сравнению с многими управленческими нововведениями. Скажем, проектирование организационной структуры или процедуры конкурсного отбора специалистов отличаются от процесса конструирования АСУ. Некоторые управленческие нововведения проще, чем автоматизированная система управления (скажем, процедура подготовки и проведения общего собрания акционеров компании). Другие нововведения – объёмнее и сложнее (например, реструктуризация предприятия, выполнение проектов по слиянию и поглощению компаний, первичное размещение акций на зарубежных фондовых рынках и др.).

Дугельный А.П. и Комаров В.Ф. в своей книге<sup>87</sup> предлагают схожие с разработкой АСУ методы проектирования специфических управленческих нововведений. В частности, они предлагают проектировать систему бюджетного управления предприятием путём выполнения трёх этапов работ (табл. 2.6), с условными именами: «проектное задание» (этап ПЗ), «проект» (этап ПР), «внедрение» (этап ВН). При этом на каждом этапе формируется определенный комплект документов. Однако и этот подход не представляется универсальным для случая организационного проектирования и вот почему.

В конечном счёте, любая организационная **система** представляет собой коллектив людей, преследующих какую-то цель и действующих по определенным правилам. Поэтому в **результате**

<sup>87</sup> Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб. – практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

организационного проектирования необходимо: (1) определить состав и структуру такого коллектива, (2) сформулировать цель его деятельности, (3) описать правила работы людей и групп (подразделений), (4) научить их этим правилам. **Формально** результатом организационного проектирования является совокупность текстовых<sup>88</sup> **документов**<sup>89</sup> – положений, инструкций, регламентов.

Таблица 2.6

Состав этапов и документов проекта  
«Разработка и внедрение системы бюджетирования»

Этап	Проектный или эксплуатационный документ	
	Название	Содержание
ПЗ	Пояснительная записка	Результаты исследований функций предприятия и обоснования требований к системе бюджетного управления.
	Проектное задание	Требования к системе бюджетирования, её функциональная структура, решения по кадровому, инструктивному, информационному и техническому обеспечению, порядок и сроки проектирования и внедрения.
ПР	Положение о системе бюджетного управления предприятием	Регламенты составления, рассмотрения, согласования, корректировки и утверждения бюджетов и отчетов. Методы составления и анализа бюджетов, методы составления и анализа отчетов об исполнении бюджетов.
	Пакет инструкций и положений	Должностные инструкции и положения о подразделениях
	Пакет технологических инструкций	Справочники, классификаторы, кодификаторы, компьютерные программы, технологические инструкции

<sup>88</sup> Понятие «текстовый документ» принято по ГОСТ 2.105-95 и ГОСТ Р 6.30-97.

<sup>89</sup> **Любое** проектирование (архитектурно-строительное, машиностроительное, радиотехническое, технологическое и т.д.) представляет собой разработку проектной, конструкторской и другой технической **документации**.

ВН	План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению системы бюджетного управления	План мероприятий по: (а) подготовке персонала системы бюджетирования; (б) «изготовлению» положений и инструкций; (в) техническому оснащению системы вычислительными средствами, средствами связи, средствами размножения; (г) изданию документов о запуске системы в эксплуатацию.
	Программа испытаний проектных решений	Перечень испытываемых проектных решений, методика их испытания, правила оформления результатов испытания, формат отчета о результатах испытаний

В реальной жизни организационное проектирование направлено зачастую на реорганизацию существующей организационной системы, имеет целью совершенствование отдельных блоков, подсистем, технологий действующей системы управления. Поэтому во многих случаях в процессе организационного проектирования требуется внести **изменения** в действующие на предприятии нормативные акты – в положения о подразделениях, в должностные инструкции, в регламенты управления. Получается, что управленческие нововведения весьма разнообразны. Не будет большим преувеличением сказать, что разработка каждого нововведения уникальна. Ведь каждый раз приходится создавать не только новую организационную «конструкцию», но и новую совокупность нормативных документов (методик, положений и инструкций), регламентирующих процесс функционирования новшества.

Поэтому и проектирование конкретного управленческого нововведения, на наш взгляд, должно осуществляться по уникальной методике. Нельзя заранее сказать, сколько будет у такого проектирования этапов, какие должны быть проектные документы и т.д. Тем более, нельзя сказать каким методом должны определяться проектные решения конкретного нововведения.

Следует отметить, что термин «организационное проектирование» встречается во многих литературных источниках<sup>90</sup>. Однако,

---

<sup>90</sup> См., например: Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления – М.: Инфра-М, 2002. – 136 с.; Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффiliated лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: Альпина, 2000. – 200 с.; Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и

в этих источниках каждый автор по-своему трактует содержание и последовательность разработки организационных проектов. Нет ни одной книги или статьи, в которой (подобно АСУ) были бы определены стадии, этапы и работы по проектированию организационных систем. Данные литературных источников **подтверждает** наш тезис о том, что состав этапов и документов организационного проектирования следует устанавливать «по месту», то есть определять применительно к разработке конкретного новшества. Вместе с тем, методическую последовательность работ, отражающих логику конструирования и внедрения управленческого нововведения, определить можно. **Мы предлагаем** следующие шесть этапов разработки и внедрения управленческого нововведения:

- а) разработка концепции нововведения,
- б) декомпозиция нововведения,
- в) конструирование нововведения (выбор проектных решений),
- г) составление и анализ графика реализации проекта,
- д) расчет экономической эффективности,
- е) разработка дополнительных мер по реализации проекта.

Работы на каждом этапе имеют свою методическую специфику. Их укрупненное содержание сводится к следующему.

#### **а) разработка концепции нововведения**

Построению **концепции** нововведения предшествует анализ условий функционирования предприятия (благоприятные возможности и угрозы внешней среды; конкурентные преимущества и недостатки компании). По результатам такого анализа определяются цели и задачи нововведения. Определяются проблемы, которые решает данное нововведение (в контексте главных целей предприятия). Выполняется анализ существующего состояния проблемы, а также связанных с ней тенденций и делается обоснование необходимости разработки данного нововведения. Оцениваются ресурсно - технологические и социально- экономические возможности внедрения нововведения, фиксируются условия и ограничения.

Данный этап заканчивается составлением документа «Кон-

---

холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 205 с.; Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. Курс лекций. – М.: Издательство «Бусыгин», 2003. – 516 с.; Джонс Дж.К. Методы проектирования. – М.: Мир, 1986 и др.



цепция нововведения» (или «Пояснительная записка к организационному проекту»). Этот документ предназначен для описания и обоснования замысла планируемого нововведения. Выполнить такое описание и обоснование новшества можно различными способами. Скажем, концепция сложного нововведения может быть итогом объемных научных исследований и разработок (исследование рынка, изучение конкурентов, анализ выполнения основных функций предприятия, разработка сценариев деятельности компании, генерирование и оценка вариантов структурных решений, изучение инвестиционных возможностей и т.д.). Понятно, что степень обоснованности решений по конструкции нововведения в этом случае будет достаточно высокой. Некоторые авторы<sup>91</sup> считают, что только такой подход и должен быть положен в основу организационных изменений на предприятии. Поскольку он отвечает критерию «научности». Мы являемся сторонниками критерия «реалистичности», в соответствии с которым, разработка и обоснование замысла нововведения может быть выполнена относительно простыми, «скоростными» методами. Эта точка зрения базируется на трех соображениях. Во-первых, нововведения осуществляются, как правило, в тяжелых для предприятия условиях (усиление конкуренции, потеря части рынков, кризис сбыта, отсутствие финансовых средств и др.). В этих условиях нет ни времени, ни средств для выполнения объемных научных изысканий. Во-вторых, окружающая экономическая среда все время меняется. Следовательно, долгосрочные прогнозы и стратегии весьма ненадежны. Что зачастую обесценивает усилия по их разработке. В-третьих, есть общие методики экспресс-анализа деятельности компании в рыночных условиях, применение которых (после соответствующей их адаптации) дает хорошие результаты.

Заканчивается разработка концепции составлением списка целей и задач нововведения. Выбор и обоснование стратегических задач нововведения целесообразно осуществлять с использованием матрицы первичного стратегического анализа, которую иногда называют матрицей swot – анализа<sup>92</sup>. Это действительно «скоростной» метод стратегического анализа.

---

<sup>91</sup> Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001

<sup>92</sup> Метод «SWOT-анализ» описан в параграфе 2.4. настоящей книги.

## **б) декомпозиция нововведения**

В настоящей работе принято, что нововведение – это система. А любая система представляет собой совокупность функций, структурных элементов, связей между элементами. Второй этап организационного проектирования посвящён составлению полных списков этих функций, элементов и связей.

При этом вычленяется и структурируется материально-вещественный или организационно-управленческий комплекс, связанный с данным нововведением. Другими словами, определяется **состав** того новшества (нововведения), которое должно появиться на предприятии, чтобы снять выявленные ранее проблемы. Далее по каждой функции, элементу, связи нововведения разрабатываются варианты их реализации. Для каждого такого варианта, в свою очередь, выявляются достоинства и возможные трудности. С практической точки зрения описание основных блоков нововведения удобно представить в виде анкеты (**вопросника**), в которой по каждому блоку (вопросу) предлагаются варианты ответов.

## **в) конструирование нововведения (выбор проектных решений)**

На основе данных первых двух этапов составляется список основных проектных решений по данному нововведению. Проектные решения – это совокупность выбранных вариантов реализации каждого блока нововведения. Прагматически – это выбранные варианты ответов на составленную ранее анкету (вопросник). Например, в проекте бюджетирования проектные решения – это:

- \* состав бюджетов и отчётов (список бюджетных форм);
- \* список центров хозяйственной ответственности, для которых целесообразно составлять бюджеты;
- \* состав функциональных подразделений и органов управления, которые будут участвовать в бюджетировании;
- \* схема администрирования бюджетами и др.

Кроме того, на данном этапе выполняется разработка, экспертиза, согласование и утверждение полного комплекта эксплуатационной **документации** по проектируемому управленческому нововведению. Под эксплуатационной документацией здесь понимается **набор** положений о внедряемой системе, положений о подразделениях, должностных и технологических инструкций, регла-

ментов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой системы (управленческого нововведения).

Предполагается, что, действуя на основании этих положений, инструкций, регламентов, персонал предприятия может эффективно поддерживать режим регулярного функционирования нововведения на предприятии. При этом удаётся абстрагироваться от личностных свойств работников: предполагается, что любого грамотного специалиста можно в короткие сроки научить работать в соответствии с инструкциями и регламентами. Тогда не страшна «текучка» или смена кадров на предприятии. Нововведение живет как бы независимо от кадровой специфики предприятия.

Понятно, что состав эксплуатационной документации зависит от характера проектируемого нововведения. Например, при создании системы **бюджетирования** разрабатывается три группы документов: (1) положение о системе бюджетного управления на предприятии или бюджетный кодекс предприятия; (2) пакет положений о подразделениях и должностных инструкций; (3) пакет технологических инструкций.

#### **г) составление и анализ графика реализации проекта**

С формальной точки зрения график реализации проекта представляет собой **календарный план работ** по выполнению данного проекта. Термин «календарный» означает, что содержащиеся в графике работы «привязаны к календарю» (то есть каждая работа имеет плановые сроки начала и окончания). Существует достаточно развитые научные теории составления календарных планов. К ним можно отнести теорию расписаний, теорию графов, сетевые методы планирования и управления (СПУ)<sup>93</sup>. Каждая такая теория представляет собой систему качественных и вычислительных методов, позволяющих упорядочить во времени множество работ (мероприятий) оптимальным образом. Другими словами, методами соответствующей теории можно разработать календарный план работ (по проекту), оптимальный по определенному критерию. Например, по критерию минимизации сроков выполне-

---

<sup>93</sup> Методы СПУ широко освещались в публикациях 60-х и 70-х годов. См., например, Голенко Д.И. Статистические методы сетевого планирования - М.: Наука, 1968; Зуховичкий С.И., Радчик И.А. Математические методы сетевого планирования. - М.: Наука, 1965 и др.

ния проекта при заданных ресурсах. Или по критерию минимизации расхода ресурсов при заданном сроке выполнения проекта.

Несмотря на многие достоинства методов календарного планирования, основанного на применении методов СПУ, в повседневной жизни большинства предприятий эти методы не применяются по многим причинам. Во-первых, составление и расчет сетевого графика требует больших трудозатрат и значительных объемов информации. По сути дела необходимо, чтобы на предприятии был создан отдел или группа СПУ, укомплектованная квалифицированными специалистами. Во-вторых, сетевая модель (как и всякая математическая модель) содержит много упрощающих предпосылок. Полученное на модели решение может не в полной мере отвечать реалиям жизни. В-третьих, в силу многих обстоятельств календарный план работ приходится достаточно часто корректировать. При применении методов СПУ любая корректировка календарного плана требует повторения всего цикла расчетов. В-четвертых, применение СПУ оправдано при выполнении сложного и дорогого проекта. Только в этом случае получаемая экономия окупает затраты, связанные с регулярным решением задачи сетевого планирования.

Мы предлагаем применять упрощенную методику составления графика работ. В основу этой методики положена логика календарного планирования, но без применения сетевой модели. Кроме того, наша методика предполагает некоторую стандартизацию терминов и процедур. Прежде всего, вводится иерархия календарного плана. Согласно этой иерархии предусматривается три уровня «вложенности» элементов плана: (1) проект; (2) мероприятие; (3) работа (подробнее об этом было сказано в предыдущем параграфе). С учетом введенных определений, предлагается следующая последовательность составления графика реализации организационного проекта:

1. Составление списка мероприятий и работ
2. Нормирование работ
3. Определение сроков выполнения мероприятий и работ
4. Оформление графика выполнения проекта.

Сводный список мероприятий и работ составляется на основании данных предыдущего этапа работ. Каждое мероприятие означает «изготовление» определенного «блока» нововведения. В

общем случае список проектных мероприятий может включать в себя следующие разделы:

- а) подготовка персонала предприятия;
- б) «изготовление» положений и инструкций;
- в) техническое оснащение нововведения вычислительными средствами, средствами связи, средствами размножения информации и т.п.;
- г) издание документов о запуске нововведения в эксплуатацию (с закреплением за должностными лицами новых полномочий).

По каждому мероприятию и работе указывается исполнитель. Нормирование работ означает определение плановых (нормативных) значений таких показателей, как продолжительность работы, расход ресурсов, трудоемкость. Определение сроков выполнения работ может осуществляться экспертным путем. При этом сначала определяется последовательность выполнения работ, а потом (с учетом норматива продолжительности) работы «привязываются к календарю». В результате по каждой работе определяется дата начала и дата окончания. Срок выполнения мероприятия принимается равным сроку выполнения последней работы, входящей в данное мероприятие. Срок выполнения проекта принимается равным сроку выполнения последнего мероприятия проекта.

Оформление графика выполнения проекта предполагает анализ сроков выполнения задач, расходуемых ресурсов, загрузки исполнителей. После проведения такого анализа формируется окончательный вариант графика (табл. 2.7).

#### **д) расчет экономической эффективности**

Прежде всего составляется смета затрат, связанных с выполнением мероприятий проекта. Затем рассчитывается экономия (доходы), которая могут быть получены в результате реализации нововведения. На основании этих данных рассчитываются величины экономического, социального и научно-технического эффектов от внедрения данного нововведения на предприятии.

#### **е) разработка дополнительных мер по реализации проекта**

На этом этапе выделяются вопросы, которые необходимо решить в порядке обеспечения процесса выполнения проектных мероприятий. Затем прорабатываются организационные формы решения этих вопросов (поручения подразделениям и службам,

заказ работ внешним исполнителям и т.п.). В завершении график мероприятий оформляется в виде директивного документа (приказ директора, решение Правления или Совета директоров).

### 2.3.2. Бенчмаркинг

Некоторые управленческие нововведения внедряются по индивидуальной методике. В частности, в последнее время становится популярной методика заимствования передового опыта (бенчмаркинг).

*Таблица 2.7*

Фрагмент календарного плана мероприятий и работ по реструктуризации ОАО «НЗНВА»

Мероприятия и работы	Срок	Исполнитель
<b>1. Общесистемные решения</b>		
1.1. Рационализация имущественного комплекса ОАО «НЗНВА»		
1.1.1. Составление <b>реестра</b> нетехнологических (с точки зрения ключевой компетенции ОАО «НЗНВА») зданий, сооружений, групп оборудования, запасов товарно-материальных ценностей с описанием их технического состояния, балансовой стоимости, других характеристик.		
1.1.2. Определение рыночной <b>стоимости</b> имущества.		
1.1.3. Подготовка <b>предложений</b> для генерального директора по: а) демонтажу и утилизации ненужных зданий, сооружений, оборудования; б) консервации временно неиспользуемых имущественных комплексов; в) проведению ремонтно-восстановительных работ тех зданий, сооружений, машин и механизмов, которые целесообразно использовать; г) использованию зданий, сооружений, оборудования под новое производство (создание новых бизнесов), для сдачи в аренду, для продажи внешнему инвестору. Например, вариант сдачи в		

аренду помещений административного корпуса под офисы. Или вариант организации и последующей продажи автостоянки на площадке перед заводом.		
И т.д.		

Под бенчмаркингом<sup>94</sup> понимается аналитический процесс сравнения и оценки нашего предприятия в разрезе операций с «лучшими компаниями в классе» внутри и вне отрасли. В результате данного процесса появляются действия, направленные на перекрытие «разрыва» между нашим предприятием и лидером. Здравый смысл и опыт применения бенчмаркинга подсказывают, что этот метод должен включать в себя следующие этапы:

1. Определение функциональных областей для анализа
2. Определение анализируемых факторов и переменных
3. Отбор лидеров отрасли в разрезе первых двух пунктов
4. Сбор и оценка показателей лидеров по выбранным факторам
5. Сравнение показателей лидеров с собственными показателями и определение разрывов
6. Разработка программ действий для ликвидации этих разрывов
7. Внедрение новшеств и мониторинг результатов.

### *Этап 1. Выделение функций для анализа*

Обычная ошибка на этом этапе – попытка анализировать все сразу. Бенчмаркинг требует времени, усилий и внимания руководства. Это означает, что нужно приоритизировать функции предприятия, т. е. определить, по каким функциям надо проводить бенчмаркинг в первую, вторую и третью очередь, а по каким не проводить вообще. Каких-либо установленных правил отбора данных функций не существует. Здравый смысл подсказывает, что можно применить такие, например, критерии:

- а) Какие функции занимают наибольшее место в себестоимости?
- б) Какие функции играют основную роль в конкурентной борьбе?

<sup>94</sup> См., например, книгу: Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004, а также сайты: [www.globalbenchmarking.com](http://www.globalbenchmarking.com) ; [www.benchmark.com](http://www.benchmark.com); [www.systemcorp.com](http://www.systemcorp.com)

в) Какие функции имеют максимальную возможность улучшения?

### *Этап 2. Определение факторов и переменных*

Анализ по системе бенчмаркинга измеряет определенную управленческую функцию в терминах конкретных факторов и показателей (например, количество счетов клиентов, контролируемых одним работником; объем отходов на единицу продукта; длительность цикла НИОКР; площадь производственных площадей на одного работника и т. д.). Этих факторов множество, и их приходится объединять в группы.

### *Этап 3. Отбор лидеров отрасли (и вне ее)*

Назначение бенчмаркингового анализа - определение компаний с лучшими количественными и качественными показателями и установление этих показателей как целей собственного достижения. Так называемых «лучших в классе» компаний можно выбрать из следующих групп:

- Прямые конкуренты.
- Параллельные конкуренты (компании в той же отрасли бизнеса, но не конкурирующие с нами напрямую).
- Латентные конкуренты. Это компании, с которыми мы не конкурируем сейчас, но которые могут являться для нас угрозой в будущем. Это наиболее интересные и опасные конкуренты, ибо от них чаще всего исходит демпинг затрат и более высокое качество продуктов и услуг.
- Компании вне отрасли. Наиболее творческая часть анализа лидеров. Именно здесь проявляется глубина воображения аналитиков и нестандартность их решений. Разглядеть в другой отрасли то, что можно приложить в своей, - это действительно искусство. Здесь есть и другой аспект проблемы. Когда анализируешь конкурента, то находишься в позиции «догоняль». При анализе лидеров вне отрасли, есть более реальная возможность оказаться впереди конкурентов.

Как только создан перечень компаний, потенциальных объектов сравнения, необходимо оптимизировать этот список и свести его к минимуму, пользуясь такими, например, правилами:

- а) ограничить список компаний до 4-6,
- б) использовать наиболее разнообразный список компаний,



в) отбирать действительных лидеров по показателям доли на рынке, роста объема продаж, прибыльности и т. д.,

г) отбирайте наиболее изобретательные и творческие компании в разрезе направлений анализа.

#### *Этап 4. Сбор и оценка показателей лидеров факторам*

Речь идет об определении источников информации для бенчмаркинг-анализа, например, в разрезе групп, приведенных в табл. 2.8.

*Таблица 2.8*

Группы источников информации

Публикации	Обмен информацией	Иные источники
1. Отчеты компании, брошюры, пресс-релизы 2. Статьи в прессе 3. Аналитические отчеты по сегментам рынка 4. Публикации ассоциаций 6. Публикации из правительственных источников	1. Профессиональные конференции 2. Прямые контакты с компаниями других отраслей 3. Неформальные контакты сотрудников конкурирующих фирм	1. Клиенты 2. Поставщики 3. Оптовики 4. Правительственные чиновники 5. Консультанты

#### *Этап 5. Сравнение показателей*

Это довольно сложный вопрос, который требует отдельной методической разработки. Отметим лишь два момента.

- Надо стремиться собирать данные о лидерах и о себе в одном формате, тогда легче будет сравнивать «яблоки с яблоками».
- Важно определить разумный предел детальности и точности собираемой информации.

#### *Этап 6. Разработка программ действий*

Программы действий, вытекающие из бенчмаркинг-анализа, можно свести к четырем категориям:

- Программы «Работать лучше». В этом случае компания считает, что нужно напрячь свои силы и дотянуться до конкурента. Хотя это хорошие программы, не следует сводить все планы действий только к ним. Как правило, организация и так работает напряженно, и вряд ли можно достичь успехов, подгоняя тех, кто и так старается.

- Программа «Имитация (копирование) конкурентов». Легкая, но малоэффективная программа. В этом случае мало шансов выйти вперед.
- Программа «Прямое опережение конкурентов». Возможна на основе информации из других отраслей.
- Программа «Изменение правил игры на рынке». Данный вид программ действий имеет место, когда ничего нельзя сделать по объективным экономическим или политическим причинам. В этом случае нужна принципиальная ломка стратегии поведения (появление нового продукта или услуги, смена сегмента рынка, изменение целевой группы клиентов и т. д.).

### *Этап 7. Внедрение и мониторинг*

Результаты бенчмаркинга, как правило, необходимо подвергать систематическому мониторингу. Японцы в этом смысле дошли до крайности, устанавливая персональную ответственность за достижение целей, вытекающих из бенчмаркингового анализа. Исходя из особенностей отечественной деловой культуры, рекомендуем ежегодный мониторинг по методу бенчмаркинга, приурочивая его к циклу стратегического планирования.

Известно, что бенчмаркинг может применяться не только для заимствования методов эффективного управления, но для заимствования технологий, ноу-хау, образцов товаров, способов работы на рынке. Другими словами, этот метод шире проблематики управленческих нововведений.

### 2.3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг бизнес-процессов, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада. Там в 90-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название «реинжиниринг». Его идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжиниринга следующими словами: «Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показате-

лях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы»<sup>95</sup>. Одно из ключевых понятий, лежащее в основе реинжиниринга - бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия. А для этого необходимо осмыслить природу бизнес-процессов, понять, какое значение они имеют для предприятия, как следует их правильно изменять.

Под бизнес-процессом понимается поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Не существует стандартного перечня процессов, и организации должны разрабатывать свои собственные не в последнюю очередь потому, что это помогает более глубокому пониманию их собственной ситуации, когда ее описывают в терминах процессов<sup>96</sup>.

В трудах М. Хаммера и Дж. Чампи содержится утверждение о том, что они принципиально **отказываются** от формализованной **методики** проведения работ по реинжинирингу компании. По их мнению, не может быть методики, состоящей из конечного числа этапов или шагов, выполнив которые можно получить ожидаемый результат. К числу «проектных» (если можно так сказать) документов они относят два меморандума: (1) «Доводы в пользу начала действий» (*Wise for Actions*) и (2) «Заявление о концепции изменений» (*Vision Statement*). В первом документе фиксируется «Вот где мы сейчас находимся как компания и вот почему мы не можем здесь больше оставаться». Во втором - «Вот чем мы как компания должны стать»<sup>97</sup>.

«Доводы в пользу начала действий» раскрывают то, *почему* компания должна проводить реинжиниринг. Данный документ должен быть кратким, всеобъемлющим и убедительным. М. Хаммера и Дж. Чампи рекомендуют включать в этот документ следующие положения.

---

<sup>95</sup> Хаммер М., Чампи Дж. "Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997

<sup>96</sup> Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по **реинжинирингу** бизнес-процессов – М.: Дело, 1998

<sup>97</sup> В современных статьях по реинжинирингу эти документы называют: (1) описание «Как есть» (As Is) и (2) заявление «Как должно быть» (As To Be).

В разделе «*Деловой контекст*» дается представление о том, что происходит, что изменяется и что наиболее важно в среде, где действует компания.

В разделе «*Деловая проблема*» характеризует источник беспокойства организации, формулирует основные проблемы.

«Доводы в пользу начала действий» объясняют также *рыночные требования*, т.е. то, как контекстуальные условия сформировали новые требования к результатам деятельности, которыми компания не может соответствовать.

В разделе «*Конкуренция*» проясняется, почему компания не в состоянии соответствовать новым требованиям и почему «не срабатывают» обычные методы приростных улучшений экономических показателей путем «латания дыр».

Наконец, чтобы устранить последние сомнения в необходимости реинжиниринга, документ завершается предупреждением о последствиях непроведения реинжиниринга, об *издержках предприятия*.

«Заявление о концепции изменений» — это способ, с помощью которого руководство компании раскрывает подчиненным смысл того, какой должна стать компания в будущем. В заявлении описано, как компания должна функционировать, и определяется уровень результатов, которых она должна достичь. Это заявление одновременно и количественное, и качественное. Компания может его использовать как до, так и во время реинжиниринга в качестве критерия измерения прогресса и стимула для обеспечения продолжения реинжиниринговых мероприятий.

При создании концепции изменений организации требуется некоторый артистизм, так как указанный документ — как бы образ, который не детализирован. Когда компания делает первые шаги на пути реинжиниринга, никто не знает точно, в каком направлении двигаться и к чему он приведет; реально никто даже и не представляет, какие аспекты текущего механизма функционирования компании претерпят изменения, не говоря уже о точном ответе на вопрос: «как?». Концепция изменений — это то, во что компания верит, то, чего она *хочет* достичь в их итоге. Детально разработанная концепция изменений будет придавать компании смелость в период стресса, который она будет переживать в процессе реинжиниринга.

Концепция изменений может играть роль знамени, вокруг

которого собираются войска, когда моральный дух солдат начинает падать. «Помните о том, как здорово будет, когда мы доберемся туда», — говорит это знамя. Концепция обеспечивает также непрерывное акцентирование внимания на главном. Она постоянно напоминает людям о том, что именно компания пытается изменить. В противном случае люди легко могут сойти с магистрального пути или потерять ориентацию. В любой компании в любое время существуют бесчисленные процедуры и организационные детали, которые могли бы быть изменены. Концепция напоминает о том, что действенная организация обязательно будет нуждаться в поддержке бесперебойного функционирования.

Наконец, концепция изменений обеспечивает критерии измерения прогресса реинженринга. Насколько компания уже соответствует концепции изменений? Если она становится ближе к ней, то в реинжиниринге достигнут прогресс. Если нет, то независимо от того, сколько усилий было вложено в реинжиниринг, они не обеспечили прогресса, на который рассчитывала компания. Подняв над головой как знамя концепцию изменений, лидер организации может сказать: «Вот какими мы согласились быть. Посмотрите вокруг. Стали ли мы такими? Близки ли мы к достижению нашей цели?». Концепция изменений — это полезный стимул. И если она действительно обладает силой, то она дает толчок к изменениям.

Заявления о концепции изменений должны быть не длинными, но обладающими силой убеждения. Обладающие силой «Концепции изменений» обычно содержат в себе три элемента. Во-первых, они нацелены на реальные операции, во-вторых, они включают в себя количественно измеряемые цели и способ такого измерения; в-третьих, если они действительно сильны, то меняют основу конкуренции в отрасли.

Несмотря на утверждение М. Хаммера и Дж. Чампи об отсутствии у них формальной методики проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внимательное прочтение их книги позволяет выделить шесть этапов выполнения проекта (табл.2.9). Нетрудно заметить, что их методика сильно отличается от предлагаемой нами методики организационного проектирования. Наша точка зрения заключается в том, что любое организационное или управленческое нововведение — это люди и инструкции. При проектировании нововведения надо определить состав будущих его исполнителей, а также состав и содержание инструкций (положение о

вводимой системе, положения о подразделениях, технологические и должностные регламенты). В конечном счёте, методика разработки организационного нововведения – это последовательность и методы составления соответствующих инструкций. Очевидно, что методика М. Хаммера и Дж. Чампи исповедует другую идеологию. Они даже не упоминают о том, что сконструированный ими новый бизнес- процесс надо описать в виде инструкций и положений.

Таблица 2.9

Методология Хаммера и Чампи

Этапы проекта	Задачи
1. Введение в бизнес-реинжиниринг	Глава компании инициирует проект. Кратко и прагматично описывает существующее положение, представляет работникам свое видение
2. Идентификация бизнес-процессов	На этом этапе изучается, как процессы взаимодействуют внутри компании и с внешним миром. Один из результатов - графическое изображение всех процессов
3. Отбор бизнес-процессов	Выбираются процессы, которые после реинжиниринга принесут больше пользы клиентам компании, и реинжиниринг которых не представляет сложности
4. Понимание выбранных бизнес-процессов	Функционирование выбранных бизнес- процессов не анализируется. Существующая реализация процессов сравнивается с тем, что от них ожидают в будущем
5. Перепроектирование выбранных бизнес-процессов	Пятый этап, согласно Хаммеру/Чампи, - наиболее творческий. Характеризуется воображением, гибкостью и своего рода безумием
6. Реализация перепроектированных бизнес- процессов	О последнем этапе проекта Хаммер и Чампи говорят меньше, чем о планировании. Они уверены в успехе реализации, если пять предыдущих этапов выполнены должным образом. Хотя опыт показывает, что это не всегда так. По нашему мнению, именно реализация– наиболее сложный этап любого проекта.

Основным содержательным приёмом методики М. Хаммера и Дж. Чампи является мозговой штурм. Предполагается, что команда работников предприятия (иногда совместно с внешними

консультантами) в процессе такого мозгового штурма могут радикально перепроектировать бизнес- процессы с целью их улучшения. Без всяких формальных методик.

#### 2.3.4. Инжиниринг бизнес-процессов

Инжиниринг дословно означает «проектирование». Казалось бы, зачем использовать в данном случае иностранный термин? Дело объясняется, видимо, тем, что с понятием «инжиниринг» связано большое количество формализованных западных методик компьютерного моделирования и проектирования бизнес-процессов. Это, конечно, не организационное проектирование в полном смысле этого слова (как мы его понимаем). Однако методами инжиниринга можно решить большой класс задач, связанных с разработкой и внедрением управленческих нововведений.

В основе методов инжиниринга бизнес-процессов лежит методология SADT (Structured Analysis and Design Technique - технология структурного анализа и проектирования)<sup>98</sup>. Эта методология появилась в конце 60-х годов. Первое ее крупное приложение было реализовано в США в 1973 году при разработке аэрокосмического проекта. В отличие от ряда других структурных методов, «выросших» из проектирования программного обеспечения, SADT изначально возникла на базе проектирования систем более общего вида и потому, кроме возможности использования на самых ранних стадиях создания систем и процедур поддержки коллективной работы, отражала такие системные характеристики, как управление, обратная связь, исполнители. Проектирование телефонных коммуникаций реального времени и банковское дело, системы наведения ракет и организация материально-технического снабжения - в этих и десятках других областей методология SADT была с успехом использована.

Немаловажным свойством была и дружелюбность - SADT хорошо сочеталась с другими структурными методами. Более 10 лет SADT была «бумажной» технологией, но в середине 80-х, когда на письменных столах появились персональные компьютеры с графическими возможностями, SADT «пересела» за компьютер. ВВС США в рамках ICAM (программы интегрированной компью-

---

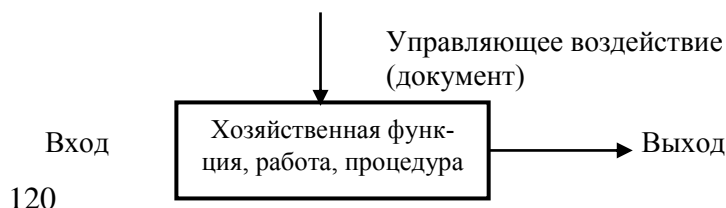
<sup>98</sup> См. кн.: Марка Д.А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования. М., "МетаТехнология", 1993

теризации производства) разработали на базе SADT и довели до уровня стандарта методологию IDEF (ICAM DEFinition), состоящую из трех методологий: IDEFO (функциональное моделирование), IDEFI (информационное моделирование), IDEF2 (динамическое моделирование функций, информации и ресурсов).

Первые версии простого и мощного пакета Design/IDEF появились на российском рынке три с лишним года назад, и с тех пор количество его поклонников заметно выросло. IDEF, основанная на принципах системного анализа и предназначенная для представления функций произвольной системы (будь то управление финансами, организация работ, обучение или автоматизация), фактически стала стандартом не только в США, но и в ряде европейских стран. Отметим, что системный анализ применяется как с целью оптимизации уже существующих технологий и операций, так и для «открытия» (изобретения) принципиально новых возможностей и подходов. В основе методологии IDEFO лежит графическое представление процессов в виде простых диаграмм и текстовых пояснений к ним (рис. 2.8).

Как видно из рис. 2.8, в методологии IDEFO применяется визуальное моделирование, то есть графическое представление модели с помощью стандартного набора графических элементов. При этом используется стандартная система обозначений (та или иная **система обозначений** в методологии формального инжиниринга называется «**нотация**»). Перечень графических объектов, используемых в нотации IDEFO, приведен в табл. 2.10.

Таким образом, методология SADT (и её компьютерный вариант IDEFO) основана на простой графической нотации функциональных диаграмм (моделей) и итеративном методе их постепенной декомпозиции и уточнения (цикл писатель-читатель). Пример оформления графических диаграмм в методологии IDEFO представлен на рис. 2.9. При выполнении практических работ по инжинирингу бизнес-процессов количество диаграмм, подобных той, что приведена на рис. 2.9, может быть очень много.







Механизм, ресурс  
(сотрудник, станок)

Рис. 2.8. Пример первичной диаграммы IDEF0

Таблица 2.10

Объекты, используемые в нотации IDEF0

№	Наименование	Описание	Графическое представление
1	Модуль поведения (UOB)	Объект служит для описания функций (процедур, работ), выполняемых подразделениями (сотрудниками) предприятия	
2	Стрелка слева	Стрелка описывает входящие документы, информацию, материальные ресурсы, необходимые для выполнения функции.	
3	Стрелка справа	Стрелка описывает исходящие документы, информацию, материальные ресурсы, являющиеся результатом выполнения функции.	
4	Стрелка сверху	Стрелка описывает управляющее воздействие, например распоряжение, нормативный документ и т.д. В нотации IDEF0 каждая процедура должна обязательно иметь не менее одной стрелки сверху, отражающей управляющее воздействие.	
5	Стрелка снизу	Стрелка снизу описывает т.н. механизмы, т.е. ресурсы, необходимые для выполнения процедуры, но не изменяющие в процессе ее выполнения свое состояние. Примеры: со-	

Опыт показывает, что проектирование реальных бизнес-процессов на предприятии означает создание многих сотен листов, заполненных такими диаграммами. Не все предприятия способны на такую работу. Для её выполнения требуются квалифицированные кадры и большие затраты времени. Между тем, именно эта методология применялась в США при выполнении масштабных аэрокосмических проектов. Есть примеры успешного применения методологии IDEF0 на отечественных предприятиях<sup>99</sup>. Дальнейшее развитие данной методологии шло по линии разработки разнообразных CASE-инструментов (Computer Aided Software Engineering - проектирование систем с помощью компьютера). В настоящее время имеется более сотни таких инструментов и систем. Часть из них перечислена в табл.2.11.

---

<sup>99</sup> См., например, статью Репина В.В. «Типовые задачи описания бизнес- процессов», опубликованную на сайте [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru);

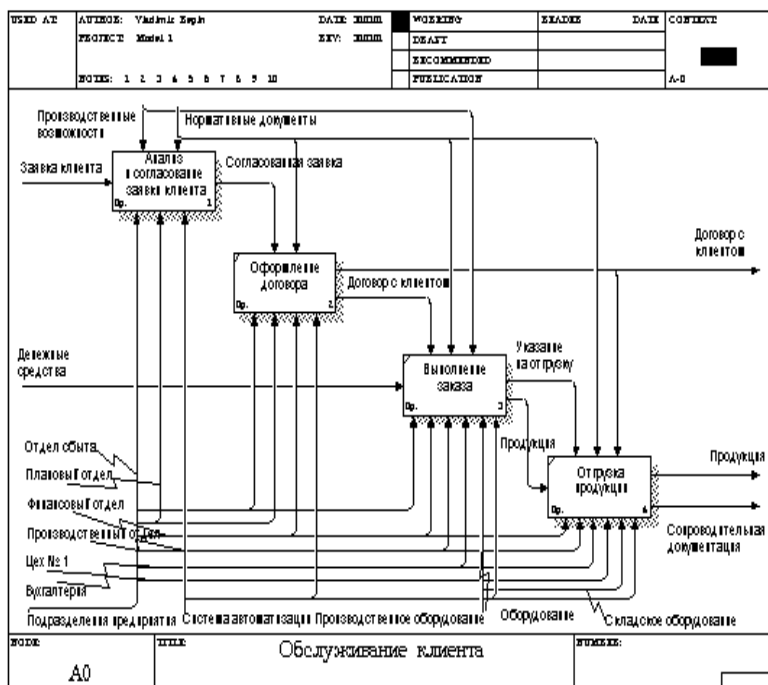


Рис. 2.9. Бизнес-процесс, сформированный в нотации IDEF0

Таблица 2.11

### Инструменты инжиниринга (CASE-инструменты)

Обозначение	Английское название	Русский эквивалент
1	2	3
SADT	Structured Analysis and Design Technique	Методология структурного анализа и проектирования
DFD	Data Flow Diagrams	Диаграммы потоков данных.
BON	Business Object Notation	Графическая нотация для объектно-ориентированного проектирования
CASE	Computer Aided Software Engineering	Проектирование систем с помощью компьютера.

UML	Unified Modeling Language	Унифицированный язык моделирования
Rational Rose	Разработчик Rational Software	Система моделирования бизнес процессов с использованием UML
IDEF	Integrated DEFinition Language	Структурированный метод анализа и моделирования деятельности фирмы
IDEF0	Integrated Definition Function Modeling	Официальный стандарт США для функционального моделирования
IDEF1	Integrated Definition Information Modeling	Метод информационного моделирования
IDEF1x	Integrated Definition Data Modeling Method	Метод моделирования данных и проектирования баз данных
IDEF3	Integrated Definition Process Description Capture Method	Метод моделирования бизнес процессов
IDEF4	Integrated Definition Object-Oriented Design Method	Метод объектно-ориентированного проектирования
IDEF5	Integrated Definition Ontology Description Capture Method	Метод онтологического анализа.
BPwin	(www.interface.ru)	Система моделирования бизнес процессов на базе методов IDEF0, IDEF3 и DFD
IDEF0/EMTtool	Разработчик «Ориентсофт»	CASE инструмент для моделирования процессов в стандарте IDEF0.
ERD	Entity-relationship diagrams	Диаграммы «сущность-связь», основанные на нотации IDEF1X

*Продолжение табл.2.11*

Обозначение	Английское название	Русский эквивалент
Visible Analyst	Разработчик Visible Analyst	Поддерживает диаграммы ERD, которые могут быть сгенерированы по словарю данных и информации из репозитория.
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems	Рассматривает организацию с позиции 12 аспектов, использует 85 моделей.
ARIS Easy Design	Подмножество нотации ARIS	Единая среда моделирования - совокупность 4 компонентов – Проводник, Графика, Таблицы и Мастера
ARIS eEPC	Extended Event Driven Process Chain	Расширенная нотация описания цепочки процесса, управляемого событиями.
BAAN IV	Dynamic Enterprise Modeler	Динамическое моделирование и реинжиниринг бизнес процессов

KBSI ProSim	(www.kbsi.com)	Средство описания, проектирования и моделирования бизнес-процессов
-------------	----------------	--

Большое семейство инструментов основано на методологии IDEF. Среди них отдельно следует выделить систему BPwin, которая имеет целью «сузить» рамки творчества при проектировании бизнес-процессов. Этой мерой обеспечивается лучшее взаимопонимание разработчиков и пользователей системы. Другой популярной системой является методология ARIS, которая предлагает рассматривать организацию с позиции 12 аспектов, отображающих разные взгляды на предприятие, а также разную глубину этих взглядов.

Для описания бизнес-процессов методология ARIS предлагается использовать 85 типов моделей, каждая из которых принадлежит тому или иному аспекту. Эта методология даёт большую свободу творчества разработчику бизнес-процесса. Отдельно следует выделить нотацию ARIS eEPC. Она нашла достаточно широкое применение в проектировании (инжиниринге) бизнес-процессов. На рис. 2.10 представлена простейшая модель eEPC, описывающая фрагмент бизнес-процесса предприятия.

Из рис. 2.10 видно, что бизнес-процесс в нотации eEPC представляет собой последовательность процедур, расположенных в порядке их выполнения. Следует отметить, что реальная длительность выполнения процедур в eEPC визуально отражена быть не может.

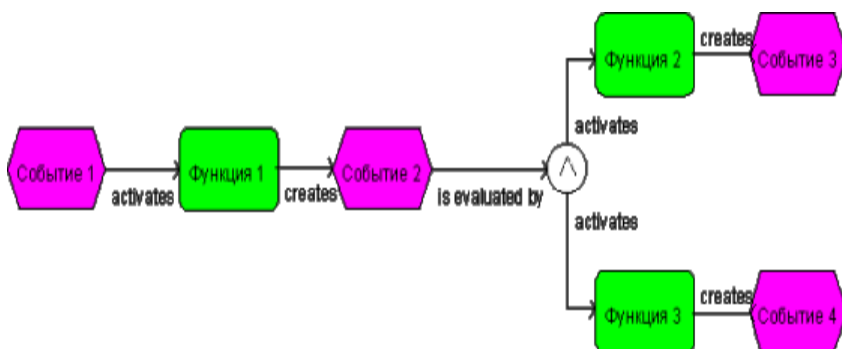


Рис. 2.10. Фрагмент описания бизнес-процесса в нотации eEPC

Это приводит к тому, что при создании моделей возможны ситуации, когда на одного исполнителя будет возложено выполнение двух задач одновременно. Используемые при построении модели символы логики позволяют отразить ветвление и слияние бизнес- процесса. Для получения информации о реальной длительности процессов необходимо использовать другие инструменты описания, например графики Ганта в системе MS Project.

На рис. 2.11 показан пример модели, сформированной с использованием нотации ARIS eEPC. Заметим, что одним из важнейших аспектов описания моделей бизнес-процессов является отражение на модели управляющих воздействий, обратных связей по контролю и управлению процедурой. Как видно из рис. 2.11, в нотации ARIS eEPC управление процедурой может быть отражено только при помощи указания входящих документов, которые регламентируют выполнение процедуры, и последовательности выполнения процедур во времени (запускающие события). В отличие от ARIS, в нотации IDEF0 каждая процедура должна иметь хотя бы одно управляющее воздействие (вход управления – стрелка сверху). Если при создании модели в eEPC указывать только последовательность выполнения процедур, не заботясь об отражении управляющих документов и информации, полученные модели будут иметь низкую ценность с точки зрения анализа и дальнейшего использования. К сожалению, именно эта ошибка наиболее распространена на практике.

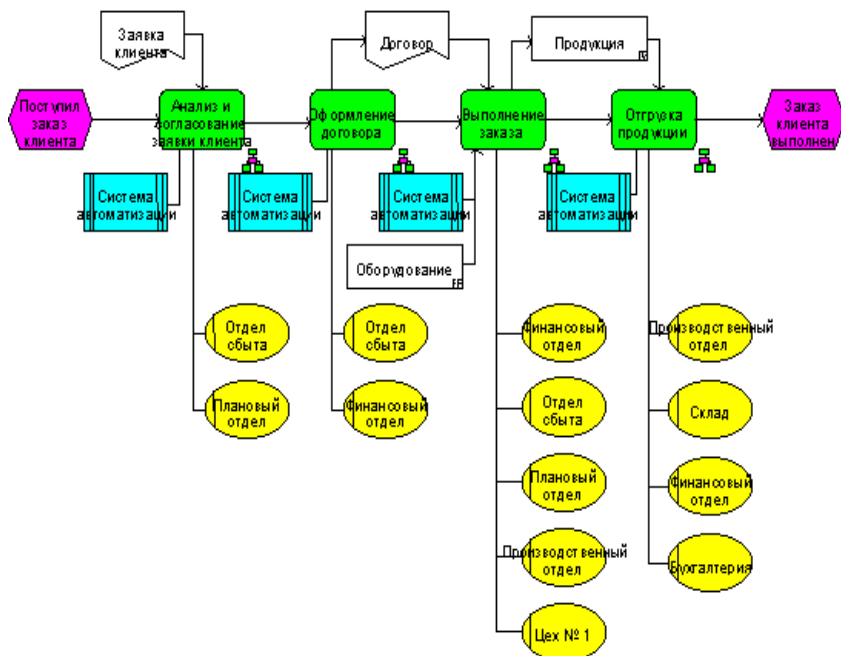


Рис. 2.11. Пример модели в нотации ARIS eEPC

Создается модель Work Flow (поток работы), отражающая простую последовательность выполнения процедур и входящих/исходящих документов, при этом управляющие (контрольные) воздействия на функции в модели не отражаются. Реальные процессы управления могут остаться «за кадром» на 30-90%.

Если пытаться отразить все условия и ограничения, определяющие выполнение функций, то потребуется описать большое количество событий и входящей информации (например, устных распоряжений руководителей), и модель станет сложной и плохо читаемой. (Эти недостатки присущи так же и нотации IDEF3). Указанных недостатков нет у нотации IDEF0. В то же время, на моделях в IDEF0 не предусмотрено использование символов логики выполнения процесса. Таким образом, нотация ARIS eEPC является расширением достаточно простой нотации IDEF3. Для адекватного описания процесса управления в нотации eEPC необходимо заранее договориться, как будут отражены в модели документы, регламентирующие выполнение процедур.

Говорить о преимуществе той или иной системы (нотации) бессмысленно, пока не определены тип и рамки проекта, основные задачи, которые данный проект должен решить. Вместе с тем, общие оценки дать можно. Так, по мнению специалистов<sup>100</sup>, ARIS предоставляет существенно больше возможностей по работе с отдельными объектами модели, но именно вследствие чрезмерного количества настроек работа по созданию модели должна регламентироваться сложной, многоаспектной документацией – т.н. «Соглашениями по моделированию». Разработка этих «Соглашений» само по себе является сложной, дорогой и требующей значительного времени (1-3 месяца) и квалифицированных специалистов задачей. Если проект с использованием ARIS начинается без детальной проработки таких соглашений, то вероятность создания моделей бизнес-процессов, не отвечающих на поставленные вопросы, составляет 80-90%. В свою очередь, BPwin отличается простотой в использовании, и достаточно строгой регламентацией при создании диаграмм. Можно сделать вывод, что ARIS является более «тяжелым» инструментом, по сравнению с BPwin. Это в итоге оборачивается значительными трудностями и высокими затратами на его эксплуатацию.

Итак, имеется огромное количество формальных методов проектирования (инжиниринга) бизнес-процессов. Тем не менее, примеров успешного их применения существенно меньше. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, основная проблема – это проблема **языка** описания процессов.

Сегодня наиболее широко используется методология IDEF, созданная американскими летчиками. Это попытка придумать некий метаязык для людей, говорящих на разных управленческих языках (финансистов, технологов, производителей и др.). Методология утверждена во многих странах в качестве официального стандарта и мощно поддерживается системами машинной графики. IDEF - язык довольно простой, в этом его и достоинство, и главная **беда**. В его «лексике» - только четыре «слова» («вход», «механизм», «выход» и «управление», см. рис.2.8). Эти «слова» связываются во «фразы» довольно примитивным синтаксисом. Представим, что в русском языке четыре слова: много ли явлений нашего

---

<sup>100</sup> См. статью С. Рубцова: «Какой CASE-инструмент нанесет наименьший вред организации» ([http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1958/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1958/))



мира можно выразить с их помощью? К тому же все это ведет к невероятному разбуханию самих описаний: как на языке азбуки Морзе слово «процесс» состоит из двадцати тире-точек (вместо обычных семи букв), так и применение алфавита IDEF выливается в плохо обозримые многостраничные тома описаний бизнес-процессов (см. рис. 2.9). Этими описаниями очень трудно пользоваться, особенно менеджерам, не имеющим соответствующего образования, а также навыков и «вкуса» к графической работе. К тому же эти многотомные описания быстро устаревают.

Таким образом, универсальным методом конструирования и внедрения управленческих нововведений следует признать разработанный в настоящем параграфе метод **организационного проектирования**. Этот метод лучше всего учитывает специфику и традиции предприятия, позволяет использовать существующие на предприятии стандарты управления и знания специалистов, опирается на матричную организационную структуру, даёт возможность использовать все другие методы проектирования (бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, инжиниринг бизнес-процессов, методики составления бизнес-планов<sup>101</sup>). Метод организационного проектирования требует, конечно, индивидуального подхода к разработке и внедрению конкретного управленческого нововведения. В этом его сила и трудности.

Мы не рассматривали здесь ещё один важный вопрос, связанный с внедрением нововведений. А именно вопрос **управления проектами**. Это отдельная большая тема, выходящая за рамки нашего исследования.

## **2.4. Постановки работ по организационному развитию предприятия с использованием понятия «инновационная политика»**

---

<sup>101</sup> Методики составления бизнес-планов не рассматривались в настоящем параграфе, т.к. они **не** являются универсальными для целей разработки и внедрения управленческих нововведений. К тому же эти методики широко освещаются в литературе и Интернете (см., например, Ушаков И.И. Бизнес-план. – СПб: Питер, 2005; <http://www.expert-systems.com/rus/service/financial/pe/index.htm> и др.)

В предыдущем параграфе подробно изложены методические аспекты разработки и внедрения управленческих нововведений на предприятии. При этом неявно предполагалось, что **состав** управленческих нововведений известен. То есть за пределами рассмотрения остался вопрос определения состава актуальных для предприятия управленческих новшеств (инноваций). Именно этот вопрос рассматривается в настоящем параграфе. В контексте постановки на предприятии инновационной функции.

Наш исходный тезис заключается в том, что постановка на предприятии инновационной функции (или деятельности по планомерному **организационному развитию**) должна осуществляться на основании **инновационной политики**, которая разрабатывается или уточняется каждый год. При этом под термином «Инновационная политика предприятия» понимается **совокупность целей, принципов, правил, задач**, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия<sup>102</sup> в данном году. Эта совокупность целей, принципов, правил, задач представляет собой как бы идеологию (концепцию) организационных или управленческих преобразований на предприятии на перспективу. **Деятельность по регулярной разработке** (раз в год) **и реализации** (в течение года) инновационной политики и представляет собой **наличие** на предприятии **функции организационного развития** (инновационной функции).

Разработка инновационной политики предприятия может быть выполнена силами временной рабочей (проектной) группы (ВРГ)<sup>103</sup> завода. Конечным продуктом такой разработки является текстовой документ «Инновационная политика предприятия». Рекомендуемое содержание этого документа отражено в табл. 2.12.

Формат документа «Инновационная политика предприятия» (см. табл. 2.12) разработан нами с использованием следующей **методологической идеи**. Мы исходим из того, что центральным разделом данного документа является список стратегических **задач**. **Выбор** стратегических задач предприятия на текущий год – это крупное управленческое **решение**.

---

<sup>102</sup> То есть здесь не рассматриваются технические и технологические инновации.

<sup>103</sup> Разработка инновационной политике может быть поручена отделу стратегического развития предприятия, комиссии при Правлении или Совете директоров компании или сторонними консультантами (по заказу предприятия).

Содержание документа  
«Инновационная политика предприятия на 200\_ год»

Разделы документа	Содержание разделов
1. Общие положения	1.1. Основание для разработки документа 1.2. Источники информации 1.3. Назначение и порядок работы с документом 1.4. Расшифровка терминов и понятий 1.5. Разработчики документа 1.6. Другие сведения
2. Цель, философия и миссия предприятия	2.1. Цель деятельности предприятия 2.2. Философия предприятия 2.3. Миссия и лозунг предприятия
3. Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия	3.1. Преимущества предприятия 3.2. Недостатки предприятия 3.3. Благоприятные возможности среды 3.4. Угрозы внешней среды
4. Стратегические задачи предприятия	4.1. Перечень задач 4.2. Описание задач: 4.2.1. Задача-1 4.2.1. Задача-2 ... 4.2.7. Задача-7
5. Принципы разработки и внедрения нововведений	5.1. Организационные принципы 5.2. Принципы разработки нововведений 5.3. Правила внедрения нововведений
6. Организационные основы разработки и внедрения управленческих нововведений	6.1. Этапы выполнения орг. проекта 6.2. Порядок создания, регламент работы и полномочия временных рабочих групп (ВРГ) 6.3. Управление проектами
7. Приложения	7.1. Приказ о создании ВРГ 7.2. Положение о ВРГ 7.3. Положение об управлении проектами 7.4. Приказ об утверждении документа «Инновационная политика предприятия»

Как следует из теории данного вопроса, процесс **принятия решений** представляет собой **выбор** одного, наиболее предпочтительного **варианта** действий из множества альтернатив (с учётом поставленных перед предприятием целей, а также существующих внешних и внутренних ограничений). Остальные разделы рассмат-

риваемого документа содержат информацию, которая либо определяет условия выбора стратегических задач предприятия, либо условия и правила их реализации.

Таким образом, постановка работ по организационному развитию предприятия сводится к регулярному (раз в год) составлению документа «Инновационная политика предприятия». Рассмотрим содержание разделов этого документа подробнее.

Первый раздел документа «Общие положения» содержит общие сведения, которые принято излагать в текстовых документах в соответствии с существующими ГОСТами и другими нормативными материалами.

Второй раздел «Цель, философия и миссия предприятия» составляется по результатам творческой работы аналитиков, экспертов и менеджеров предприятия. О том, как надо формулировать цель, философию, миссию имеется обширная литература<sup>104</sup>.

Третий раздел «Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия» является основополагающим с точки зрения выбора стратегических задач предприятия. Поэтому мы предлагаем выполнение SWOT-анализа совместить с процедурой выбора задач. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

В основе данного метода лежит так называемая матрица SWOT –анализа (SWOT – аббревиатура из английских слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, что означает «Преимущества, Недостатки, Возможности, Угрозы»). Это самая грубая структуризация, которая заключается в том, что весь мир делится сначала на две части – внешнюю среду и саму компанию, а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные (рис. 2.12).

	Плюсы	Минусы
Компания	ПРЕИМУЩЕСТВА (Strengths)	НЕДОСТАТКИ (Weaknesses)

<sup>104</sup> См., например: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999; Виссема Х. Стратегический менеджмент. – М., 2000.; Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М., 1999 и др.

Внешняя среда	ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)	УГРОЗЫ (Threats)
---------------	--------------------------------	---------------------

Рис. 2.12. Матрица SWOT –анализа

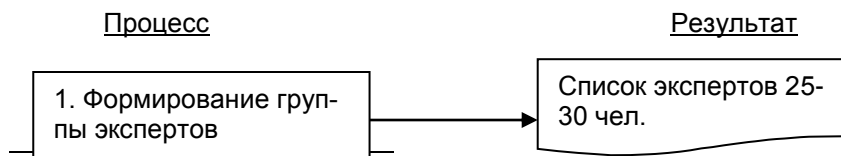
Проведя исследования по каждому из четырех разделов матрицы SWOT –анализа, можно принять соответствующие планы действий: например, план по использованию внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке; план по нейтрализации слабых мест и ухода от внешних угроз. Затем совершить по этим планам полный управленческий цикл: исследование, решение, план, реализация, контроль, анализ, регулирование.

Такие общие рекомендации содержатся обычно в литературе по стратегическому планированию<sup>105</sup>. Понятно, что на основании таких общих рекомендаций трудно разработать стратегический план. Необходима рабочая методика, которая регламентировала бы порядок использования результатов SWOT –анализа для выбора стратегических задач. С учетом сказанного, мы предлагаем осуществлять выбор стратегических задач в такой последовательности (рис. 2.13).

Шаг 1. Формируется группа экспертов из числа топ-менеджеров предприятия с приглашением сторонних консультантов в количестве 20-30 чел.

Шаг 2. Каждому эксперту предлагается составить четыре списка (каждый список содержит 5-10 экспертных суждений):

- \* Список № 1 «Возможности внешней среды»;
- \* Список № 2 «Угрозы внешней среды»;
- \* Список № 3 «Преимущества компании»;
- \* Список № 4 «Недостатки компании».



<sup>105</sup> См., например: Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент - М.: Дело, 2001. – 448 с.



Рис. 2.13. Алгоритм выявления стратегических задач

Шаг 3. На основании этих списков составляются четыре сводных списка, в которых объединяются и формулируются близкие оценки экспертов.

Шаг 4. Проводится экспертная сессия. Во время данной сессии сводные списки подвергаются анализу, а содержащиеся в них

суждения ранжируются. Продуктом такого анализа являются итоговые SWOT-списки предприятия.

Шаг 5. Рассчитываются коэффициенты компетенции экспертов. По специальной процедуре<sup>106</sup>. Затем итоговые SWOT-списки предприятия обрабатываются с использованием коэффициентов компетенции экспертов. В каждом списке выделяется 7-9 суждений, получивших наибольшие оценки.

Шаг 6. Каждому эксперту предлагается сформулировать 5-7 важнейших стратегических задач компании (табл.2.13) таким образом, чтобы каждая задача усиливала бы благоприятные стороны в работе предприятия и нейтрализовала бы недостатки и угрозы.

Шаг 7. Составляется сводный список стратегических задач компании по форме табл. 2.13. Проводится экспертная сессия, на которой экспертам предлагается присвоить каждой стратегической задаче ранг<sup>107</sup>. Результаты этой работы открыто обсуждаются.

Шаг 8. Проранжированный сводный список стратегических задач обрабатываются с использованием коэффициентов компетенции экспертов. В этом списке выделяется 6-8 важнейших задач компании, получивших наибольшие экспертные оценки.

Таким образом, продуктом предложенного алгоритма (с использованием SWOT-анализа) является список стратегических задач предприятия, который и фиксируется в четвёртом разделе документа «Инновационная политика предприятия» (см. табл. 2.12).

Изложенная методика содержит несколько новых элементов. Во-первых, она позволяет конструктивно использовать информацию, полученную в результате SWOT-анализа. Выявленные преимущества и недостатки предприятия четко «привязываются» затем к стратегическим задачам компании (см. табл. 2.13). Этим обеспечивается обоснованность выбора стратегических задач.

*Таблица 2.13*

Влияние стратегических задач  
ЗАО «Новосибирский патронный завод»  
на внутренние и внешние факторы (SWOT-факторы)

---

<sup>106</sup> Порядок расчёта коэффициентов компетентности будет приведен ниже.

<sup>107</sup> Ранжирование задач (из общего их списка) может осуществляться по различным критериям: снижение расходов, сокращение потерь, увеличение доходов, повышения надежности, сокращение численности работающих и др.

Стратегические задачи ЗАО «НПЗ»	Стратегические задачи решают следующие проблемы			
	Компании		Внешней среды	
	Усиливают преимущества <b>(S)</b>	Снижают недостатки <b>(W)</b>	Используют благоприятные возможности <b>(O)</b>	Отводят угрозы <b>(T)</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Во-вторых, используется эффективная методика экспертизы вырабатываемых решений (на разных этапах), основанная на коэффициентах компетентности экспертов. Эти коэффициенты рассчитываются следующим образом. На первой стадии экспертам предлагается проранжировать (пронумеровать) список экспертов в порядке убывания их компетенции. На второй стадии полученные оценки суммируются. На основании суммарных оценок список экспертов перенумеровывается в порядке убывания компетенции. На третьей стадии принимается, что компетентность самого квалифицированного эксперта, например<sup>108</sup>, в 2 раза выше компетентности менее всего квалифицированного эксперта. Поэтому первому в списке эксперту присваивается коэффициент компетенции,

<sup>108</sup> Могут быть приняты иные значения «разброса» компетенции экспертов: 1,5; 3,0; 4,0 и т.д. Данный вопрос в практической работе требует дополнительного обоснования.



равный 2, а последнему в списке эксперту – коэффициент, равный 1. Разность между 1 и 2 равномерно распределяется между всеми экспертами, включенными в список. Это и есть их коэффициенты компетентности. На эти коэффициенты потом умножаются экспертные оценки (ранги или баллы).

Рассмотренные методические особенности разработки списка стратегических задач предприятия (в формате документа «Инновационная политика») характеризуются следующими положительными моментами.

Во-первых, к его разработке привлекаются будущие исполнители задач. Что повышает вероятность внедрения полученных проектных решений (принцип авторства).

Во-вторых, в состав экспертов приглашаются сторонние консультанты и специалисты. Это повышает качество экспертизы.

В-третьих, стратегические задачи предприятия учитывают сильные и слабые стороны деятельности компании.

В-четвертых, решения формулируются и предъявляются экспертам в понятной форме, исключающей двойное толкование. Что позволяет максимально использовать потенциал специалистов разного профиля и разной профессиональной подготовки.

В-пятых, рассмотренная методика выбора стратегических задач позволяет разработать инновационную политику предприятия в достаточно короткие сроки. Что немаловажно для современного предприятия, работающего в изменяющихся условиях.

Вместе с тем, рассмотренная методика выбора стратегических задач не претендует на то, чтобы быть единственным возможным алгоритмом выбора. В реальной жизни выбор окончательного списка стратегических задач, принимаемых к разработке в текущем году, может осуществляться и другими способами:

\* по результатам рассмотрения этих задач на заседании коллегиального органа управления предприятия (технический совет, правление, комиссия совета директоров и т.п.);

\* в результате применения процедуры итеративного или многоэтапного рассмотрения этих задач с привлечением сторонних экспертов и заводской элиты;

\* в результате применения «парламентской» схемы принятия решений (принятие решения в первом чтении, сбор и рассмотрение поправок, принятие решения во втором чтении и т.д.);

\* генеральный директор может единолично принять окончательное решение по составу решаемых в данном году задач, «проведя» это решение формально (если того требуют действующие на предприятии правила) через соответствующий коллегиальный орган. Ведь, в конечном счете, именно генеральному директору придется претворять данные стратегические задачи в жизнь.

Четвёртый раздел документа «Инновационная политика предприятия» (см. табл. 3.1) кроме *списка стратегических задач* содержит также описание каждой задачи. Мы предлагаем выполнять описание каждой задачи по определённому шаблону. Предлагается, в частности, чтобы такое описание задачи имело бы следующие разделы:

1. Цель решения задачи
2. Ожидаемый конечный результат
3. Сроки выполнения задачи
4. Исполнитель (должностное лицо, ответственное за выполнение задачи)
5. Плановые задания по снижению расходов и увеличению доходов
6. Состав мероприятий, выполнение которых позволяет решить задачу.

Желательно, чтобы описание стратегической задачи соответствовало принятым на предприятии правилам и стандартам. Поэтому конкретный набор пунктов такого описания зависит от принятых на предприятии регламентов, стандартов и режимов управления. Мы считаем, что только строгая «привязка» предлагаемой нами методики выбора и описания стратегических задач к рабочим технологиям управления конкретного предприятия позволяет осуществить реальное внедрение данной методики.

Пятый раздел документа «Инновационная политика» посвящён описанию *принципов разработки и внедрения управленческих нововведений*. Этот раздел важен для повышения результативности инновационных работ на предприятии. Принципы и правила разработки и внедрения управленческих нововведений были подробно рассмотрены в параграфе 2.1 настоящей работы. Материал данного параграфа можно критически использовать при написании пятого раздела документа «Инновационная политика предприятия» на очередной год.

Важным является шестой раздел рассматриваемого документа - *«Организационно- методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений»*. Этот раздел может быть написан с использованием положений, изложенных в параграфах 2.2 и 2.3 настоящей работы. Вместе с тем, некоторые вопросы данного раздела требуют дополнительных разработок. Речь идёт о вопросах создания, регламента работы и полномочиях временных рабочих (проектных) групп (ВРГ), а также о вопросах управление проектами. Заметим, что разработку данных вопросов следует начинать с написания Положения «О временной рабочей группе» и Положения «Об управлении проектами на предприятии».

После того, как проект документа «Инновационная политика предприятия на год» составлен, мы рекомендуем провести его экспертизу. На специально подготовленной экспертной сессии. Алгоритм работы здесь может быть разным. Например, эта сессия организуется по типу заседаний парламента. То есть по заранее подготовленному тексту (который раздается экспертам заблаговременно) участники сессии выдвигают поправки и изменения. Эти поправки обсуждаются и путем голосования принимаются или отклоняются. С учетом мнений и оценок экспертов рабочая группа дорабатывает документ «Пояснительная записка», после чего генеральный директор (или полномочный орган – правление, экономический совет, совет директоров компании) утверждает её.

### **ГЛАВА 3. Примеры управленческих нововведений**

#### **3.1. Технология персонального планирования и учёта**

Учёные и менеджеры уделяют большое внимание вопросам совершенствования планирования и учёта на уровне предприятия. По этой тематике имеется огромное количество публикаций, нор-

мативных актов, инструктивных материалов. В них подробно рассматривается теория, методология и практика построения стратегических планов и прогнозов; составления планов производства, сбыта или снабжения; формирования финансовых планов; постановки на предприятии управленческого, бухгалтерского и налогового учёта; проведения структурных преобразований; реализации инвестиционной деятельности и разработки бизнес-планов; осуществления процедур подбора, обучения, переподготовки и расстановки кадров и т.д.

Существенно меньше внимания уделяется вопросам теории и методологии персонального планирования и учёта деятельности самих менеджеров. Руководители и специалисты зачастую осуществляют свою деятельность, руководствуясь здравым смыслом, опытом, привычками и самыми общими регламентами (положения о подразделениях, должностные инструкции). Другими словами, на большинстве предприятий персональное планирование и учёт деятельности руководителей и специалистов реализуется в режиме стихийного самоменеджмента. Существующие общие корпоративные регламенты носят, зачастую, формальный характер и в реальной работе не используются. В этих условиях эффективная деятельность руководителей и специалистов - скорее случайность, чем закономерность. Поскольку эффективность стихийного самоменеджмента обеспечивается личными качествами руководителей и специалистов, такими, как способность уяснить корпоративные цели; умение определить приоритеты и последовательность решения персональных задач (в терминах целей предприятия); склонность к командной работе; персональная организованность и др.

Многие предприятия несут потери из-за отсутствия технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов. Во-первых, потому, что непроизводительные потери рабочего времени этой категории работников зачастую достигают 40 и более процентов. Во-вторых, потому, что в повседневной деятельности не определяются и не соблюдаются приоритеты. В-третьих, потому, что цели предприятия и цели работников зачастую вступают в противоречие. В-четвёртых, потому, что нарушается синхронизация и гармонизация работ, выполняемых различными менеджерами и специалистами. В-пятых, потому, что важные управленческие решения принимаются в спешке.

Названные потери можно избежать, если внедрить на предприятии управленческую технологию, в рамках которой регулярно осуществлялись бы формализованные процедуры персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов. Внедрить необходимо именно **технологию** планирования и учёта. Потому, что только технология позволяет синхронизировать и гармонизировать отдельные этапы, процедуры, операции некоего процесса. Позволяет контролировать процесс. Позволяет отказаться от понятия «менеджмент – это искусство» или «менеджмент – ремесло». В пользу понятия «менеджмент – это нормируемый регламентный процесс». Что, в свою очередь, позволяет избежать зависимости от личностных качеств и капризов исполнителей. А также от других недостатков и потерь, связанных со стихийным самоменеджментом.

С учетом сказанного представляется целесообразным рассмотреть следующие вопросы, связанные с технологией персонального планирования и учета деятельности руководителей и специалистов предприятия (технологией ППУ):

- а) уточнение сущности управленческих технологий
- б) классификация типов управленческих технологий
- в) три формата реализации технологии ППУ
- г) технология самоменеджмента с использованием понятия «Персональная регламентная политика».
- д) методика проектирования технологии ППУ с применением концепции «прототипа»

*а) уточнение сущности управленческих технологий*

Технология как наука появилась вместе с возникновением промышленности – в конце XVIII века. В основе технологии лежат принцип – разлагать всякий процесс производства на составные элементы. Такое разделение позволяет многократно повысить эффективность выполнения отдельных производственных операций. Можно сказать, что именно **технологизация** производства служит источником научного и технического прогресса во всех отраслях экономики. И это фундаментальное свойство технологий вызвало к жизни **новое явление**: началась технологизация многих сфер человеческой деятельности. Во второй половине XX века появились политические технологии, технологии качества, социальные технологии, информационные технологии, технологии менедж-

мента, учебные технологии и т.д. В конце 70-х годов в обиход было введено расширенное определение термина «технология»: «Технология – это способ реализации людьми конкретного сложного процесса путём расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности».

Было бы странным, если технологии не проникли в такую важную сферу человеческой деятельности, каковой является управление предприятием. Сущность управленческих технологий заключается в следующем базовом факте: технологизация управления предполагает, прежде всего, **дробление** управленческого процесса на отдельные процедуры и операции, с последующей **регламентацией** выполнения процедур и операций. Такое дробление и регламентация управленческого процесса позволяют повысить эффективность управления предприятием за счёт действия факторов, список которых представлен в табл. 3.1.

В работе вводится следующая трёхзвенная **структура** управленческой технологии: *управленческий техпроцесс – управленческая процедура – управленческая операция*. Эта структура может применяться, как на макро-, так и на микроуровне. Например, техпроцесс «контроль исполнительской дисциплины» может включать в себя такие процедуры, как «планирование работ исполнителю», «учёт выполнения работ исполнителем», «анализ хода выполнения работ исполнителем». При ином подходе, эти процедуры сами могут быть техпроцессами (технологиями). Например, конкретным техпроцессом может быть «планирование работ исполнителю». Процедуры этого техпроцесса – «определение целей», «сбор информации», «разработка вариантов плана» и т.д.

Таблица 3.1

Факторы эффективности управленческих технологий

Фактор эффективности управленческих технологий	Комментарий
--	-------------

1. Рационализация и специализация управленческого труда	Рационализация позволяет оптимизировать последовательность работ, когда предшествующая операция подготавливает благоприятные условия для последующих процедур. Рационализация означает также разумное чередование труда и отдыха, распределение труда между участниками управленческого процесса с учётом их квалификации.
2. Поэтапный контроль и выявление отклонений	Разделение технологического процесса на процедуры и операции позволяет контролировать управленческую деятельность в промежуточных временных точках. Это позволяет оперативно выявлять отклонения фактического состояния дел от плана и принимать своевременные корректирующие меры.
3. Разделение стереотипных и творческих процедур	Сознательно проектирование технологических процессов позволяет отделить творческую работу от рутинных процедур, что сопровождается повышением качества управленческих решений. Кроме того, продуманная управленческая технология позволяет менеджеру выполнять творческие работы в наиболее удобное – с точки зрения продуктивного мышления – время. И механизировать, автоматизировать или отдать на аутсорсинг рутинные процедуры и операции. Что также даёт экономиию.
4. Тиражирование передового опыта	Передача образцов успешного управления от одного предприятия другому бывает эффективной тогда, когда такая передача осуществляется не в виде заимствования идей, а в формате готовых управленческих технологий.
5. Адаптация научных методов и средств управления	Трансферт научных методов и средств управления в хозяйственную практику бывает эффективным только тогда, когда научные достижения доведены до уровня управленческих технологий.

Структурно любой управленческий техпроцесс или процедура в общем случае включает в себя пять элементов: (а) персонал; (б) технику (компьютеры, средства связи и др.); (в) информацию (входную, нормативно-справочную, выходную); (г) инструкции для персонала; (д) программы для компьютеров.

Часто встает вопрос о соотношении творческих и рутинных начал в технологии. Мы считаем, что технология образует *рамки*, назначение которых – регламентировать действия субъекта управления (исполнителя) по двум направлениям: нормативно-правовому и социально-экономическому.

При таком понимании технология не ограничивает творческую составляющую плановых, учётных, аналитических и иных

управленческих работ. Другими словами, технологизация не может быть препятствием для творческого решения проблем, подобно тому, как вполне определённые музыкальные формы (симфония, марш, вальс) не препятствуют творческой деятельности композитора.

*б) классификация типов управленческих технологий*

Целесообразно выделить две группы управленческих технологий – (1) регулярные и (2) нерегулярные. Любая управленческая технология из первой группы представляют собой совокупность циклически повторяющихся процедур. Такая технология когда-то была спроектирована и введена в действие. В процессе своего функционирования она может, конечно, нуждаться в периодической корректировке. Но в целом, такие технологии не требуют вмешательства со стороны руководителей предприятия. К этой группе, в частности, относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определённых сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

Регулярные управленческие технологии условно можно разделить на две группы: (1.1) «безвариантные» и (1.2) «вариантные». К первой группе можно отнести такие технологии, как бухгалтерский учёт, статистическая отчётность, кадровое делопроизводство и т.п. Правила выполнения управленческих процедур в рамках названных технологий достаточно часто меняются. Скажем, относительно недавно все предприятия обязали вести по строго определённым правилам и алгоритмам налоговый учёт. Наряду с бухгалтерским учётом. Это типичная управленческая технология, навязанная предприятию фискальными органами.

В других случаях регламентные управленческие технологии носят *вариантный* характер. Например, каждое предприятие в начале года обязано составлять документ под названием «Учётная политика». Этот документ допускает вариантность некоторых учётных правил. Реализация вариантных управленческих технологий требуют некоторого творчества, смекалки, изобретательности. Вместе с тем, при их внедрении можно воспользоваться готовыми примерами, аналогами, методиками. Такие технологии не являются радикальными, не требуют масштабных затрат или больших организационных изменений.



**Нерегулярные** управленческие технологии можно разделить на две группы: (2.1) «периодические» и (2.2) «разовые». Периодические технологии не являются циклическими, то есть применяются не в момент, определённый регламентом, а по мере необходимости. Периодические технологии применяются, например, при реализации таких крупных управленческих нововведений, как: (а) структурные преобразования предприятия, (б) внедрение новой схемы оплаты труда, (в) разработка бренда, (г) освоение новых рынков, (д) крупные заимствования и т.д. Названные управленческие нововведения разрабатываются и внедряются по специфическим технологиям, каждая из которых имеет свой набор процедур и операций. Вместе с тем, за время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что и позволяет отнести эти управленческие технологии к категории «периодических».

Разовые управленческие технологии применяются для внедрения уникальных управленческих новшеств: (а) разработка и внедрение системы управления качеством; (б) проектирование и реализация информационной системы; (в) построение корпоративной культуры и т.п. Понятно, что здесь у предприятия нет *собственного* опыта реализации конкретных управленческих проектов. Следовательно, в этом случае применить можно только некую рамочную технологию управления. Во многих случаях здесь имеет место ситуация, которая в промышленности называется «технологическая подготовка производства». То есть речь идёт об управленческих *технологиях*, с помощью которых создаются новые управленческие *технологии*. В этом случае уместно говорить о **проектировании** управленческих технологий (по аналогии с проектированием производственных технологий). Более того, можно сказать, что разовые управленческие технологии всегда имеют форму организационного проекта. В рамках настоящего исследования была дана оценка роли технологизации управления в повышении эффективности работы предприятия в разрезе отдельных факторов и типов управленческих технологий. Для получения этих оценок был проведен анкетный опрос директоров предприятий – участников Директорского форума. Анкета представляла собой формат таблицы, приведенной в табл. 3.1, в которой была добавлена графа «оценка значимости фактора эффективности». Усреднённые результаты анкетного опроса приведены в табл. 3.2.

в) три формата реализации технологии ППУ

Предлагается выделять три возможных формата реализации технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия (рис. 3.1).

Под термином «**Первичный формат** технологии ППУ» будем понимать технологию персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов в режиме самодиректанта с применением методов системы «Тайм Менеджер».

Таблица 3.2

Факторы эффективности по типам технологий

Фактор эффективности	Степень проявления фактора в зависимости от типа технологии			
	Регулярные технологии		Нерегулярные технологии	
	безвариантные	вариантные	периодические	разовые
1. Рационализация и специализация управленческого труда	<i>Минимальное</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>
2. Поэтапный контроль и выявление отклонений	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>
3. Разделение стереотипных и творческих процедур	<i>Нулевое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>
4. Тиражирование передового опыта	<i>Нулевое</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>
5. Адаптация научных средств управления	<i>Нулевое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>

Формат технологии ППУ		
первичный	необходимый	эффективный
		Технология централизованного персонального планирования и учёта деятельности руководителей и спе-

		специалистов
	Технология Контроля Исполнения Поручений (КИП)	Технология Контроля Исполнения Поручений (КИП)
Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»	Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»	Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»

Рис. 3.1. Три формата технологии ППУ

Под термином **«Необходимый формат** технологии ППУ» будем понимать такую технологию персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов, в рамках которой наряду с процедурами самоменеджмента применяются процедуры централизованного Контроля Исполнения Поручений (процедуры «КИП»). При этом находящиеся на централизованном контроле задачи и работы в обязательном порядке включаются в личные органайзеры исполнителей, то есть на уровне **персон** исполнение корпоративных задач и работ планируются и учитываются методами Тайм Менеджмента.

Под термином **«Эффективный формат** технологии ППУ» будем понимать такую технологию персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов, в рамках которой наряду с процедурами самоменеджмента и процедурами КИП применяются процедуры централизованного планирования деятельности руководителей. В рамках этого формата с определённой периодичностью выделяются важнейшие **задачи** предприятия. Эти задачи детализируются до уровня мероприятий и работ, которые «привязываются к календарю» (то есть получают **директивные сроки выполнения**). Такие мероприятия и работы **принудительно** вписываются в личные органайзеры исполнителей и ставятся на контроль в системе КИП. На **регулярных** совещаниях директор рассматривает **ход выполнения** задач и работ. По результатам таких совещаний принимаются решения о поощрении или наказании исполнителей. На предприятии создаётся техническая группа поддержки *Технологии ППУ*, которая определяет важнейшие задачи, детализирует их до уровня мероприятий и работ, выполняет расче-

ты календарных планов, осуществляет учёт их выполнения, готовит справки для директора.

На рис. 3.2 представлен документограмма технологии ППУ (эффективный формат). В диссертации описан **прототип** данной технологии управления (приведены формы планово-учётных документов и инструкции по их заполнению).

г) *технология самоменеджмента с использованием понятия «Персональная регламентная политика».*

Укрупнённый состав процедур и операций технологии персонального самоменеджмента представлен в табл. 3.3. Эта технология предполагает, что каждый руководитель и специалист предприятия осуществляет персональное планирование и учёт своей деятельности в недельно-суточном режиме. Недельные планы и отчёты согласовываются с недельными планами и отчётами подразделений. Ежедневное планирование и учёт осуществляются в режиме самоменеджмента. При разработке личных недельных планов руководитель составляет или уточняет обзор дел на перспективу (месяц, квартал, год). На первом этапе применения технологии самоменеджмента руководитель разрабатывает персональную регламентную политику.

Под термином «Персональная регламентная политика» будем понимать **совокупность целей, принципов, правил** персонального самоменеджмента, реализация которых повышает эффективность персонального планирования и учёта деятельности данного руководителя или специалиста. Эта совокупность целей, принципов, правил представляет собой как бы идеологию (концепцию) персонального самоменеджмента на ближайшую перспективу (например, на год, квартал, месяц).

Технологические процедуры	Движение документов по исполнителям		
	Начальник вышестоящего подразделения	Начальник подразделения	Исполнитель (персона)

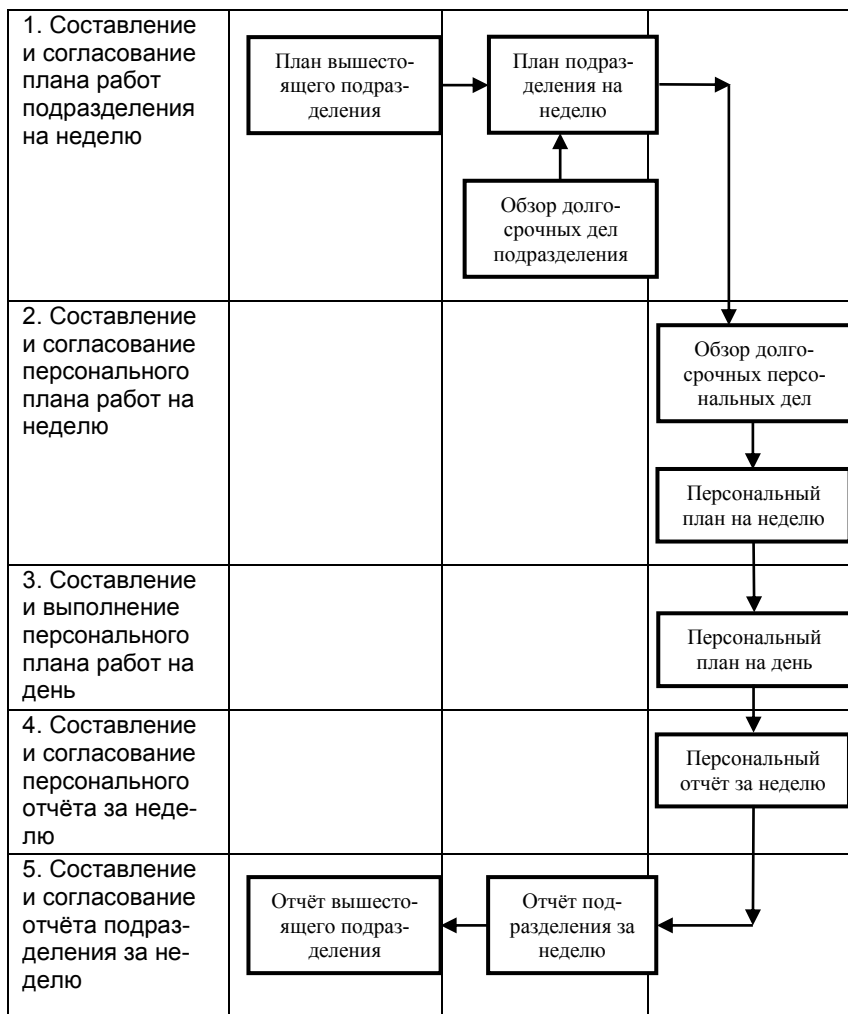


Рис. 3.2. Документограмма технологии ППУ

Таблица 3.3

Технология самоменеджмента

Технологическая	
процедура	операция

1. Разработка персональной регламентной политики	1.1. Выделение ключевых видов деятельности
	1.2. Формулирование целей
	1.3. Выполнение персонального SWOT-анализа
	1.4. Формулирование принципов и правил самоменеджмента
2. Составление обзора задач	2.1. Изучение планов и отчётов подразделения, итогов собственной работы
	2.2. Составление персонального списка задач
	2.3. Определение приоритетов задач
3. Составление и выполнение персональных планов работ	3.1. Составление персонального плана работ на неделю
	3.2. Составление персонального плана работ на день
	3.3. Исполнение персонального плана работ на день
	3.4. Исполнение персонального плана работ на неделю
4. Учёт выполнения персональных планов	4.1. Фиксация фактических сроков выполнения работ
	4.2. Сдача работ начальнику подразделения
	4.3. Анализ выполнения персонального плана работ за неделю

Формулировка **цели** должна отвечать четырём требованиям. Цель должна быть: (1) конкретная, (2) измеримая, (3) достижимая, (4) реалистичная.

Персональный SWOT-анализ предлагается выполнять в следующей последовательности:

1. Составляются четыре списка (каждый список должен содержать 5-10 суждений): (1) «Возможности внешней среды»; (2) «Угрозы внешней среды»; (3) «Персональные преимущества»; (4) «Персональные недостатки».

2. Производится сопоставление целей с результатами SWOT-анализа. Проверяется, как реализация целей позволяет нейтрализовать персональные недостатки и отвести внешние угрозы, а также максимально использовать персональные преимущества и благоприятные возможности внешней среды.

Принципы и правила персонального самоменеджмента отражают позицию персоны в координатах «личность и время». При этом принято выделять следующие принципы и правила:

- \* принцип сбалансированности текущих и стратегических задач;
- \* принцип выполнения творческих дел в наиболее продуктивное время (для «жаворонок» - утром, для «сов» - вечером);
- \* принцип ритмичности;
- \* принцип постепенности;

- \* правило «ведущей задачи»;
- \* правило чередования периодов труда и отдыха;
- \* правило «счастливой семёрки» и др.

Для обозначения приоритетов задач рекомендуется использовать первые три буквы латинского алфавита. Литерой «А» обозначаются самые важные дела, литерой «В» - дела средней значимости и литерой «С» - наименее значимые. Внутри каждой группы дел можно составить списки задач, пометив их символами А1, А2, А3. В соответствии с правилом «счастливой семёрки» Дж. Миллера список должен включать в себя (7+/-2) задач.

Составление персональных планов работ на неделю и день рекомендуется начинать с планирования фиксированных дел и внешних поручений. Они как бы уменьшают лимит времени персоны и структурируют расписание работ. В соответствии с регламентной политикой, начинать нужно с крупных дел. То есть сначала планировать сложные, вопросы, требующие полнейшей концентрации. Когда не нужно отвлекаться на другие дела. Рекомендуется в плане на день иметь запас небольших вопросов, которые связаны с вдруг появившимся временным вакуумом (сорвалась встреча, отменили совещание).

Есть правило, которое применяется для решения задач, требующих больших затрат времени. Эти задачи нельзя решить в течение одного дня, недели, месяца. Такие задачи называют «слоновыми». Примерами таких задач может быть изучение иностранного языка, освоение компьютерной технологии, написание книги, разработка и реализация большого проекта. Как говорится, необходимо этого «слона» разделять на небольшие кусочки и «съесть» его в строго определенное время. Например, можно выделить на данный проект по одному часу каждый день. Записать этот час в график регулярных дел. Считать, что этот час не принадлежит персоне, он принадлежит проекту, то есть уменьшает наличный лимит времени. Есть и другие технические приёмы персонального планирования (табл. 3.4).

*Таблица 3.4*

Правила составления персонального плана

Правило	Комментарий
01. Фильтр на новые задачи	Структуризация потока задач с помощью вопросов: (1) для чего это надо; (2) почему именно я; (3) можно ли отложить

	задачу; (4) почему в письменном виде; (5) можно ли решить вопрос по телефону
02. Жизнь конечна	Жизненный лимит времени работника ограничен. От многих задач надо отказаться вообще ( <b>уметь сказать «нет»</b> ).
03. Регулярные дела	Регулярные дела планировать в первую очередь: они как бы снижают дневной фонд рабочего времени
04. Делегирование	Делегирование повышает продуктивность труда менеджера: (1) высвобождает его время, (2) позволяет привлечь к работе специалистов, (3) передает на сторону рутину и мелкие дела.
05. Инвестиции в себя	Затраты времени (15% лимита) на освоение методов продуктивной работы (десятипальцевый метод машинописи, работа в Интернете и т.п.) увеличивают «мощность» работника
06. Категории ABC	20% дел (категория «А») обеспечивают 80% успеха руководителя. Ещё 10% дел (категория «В») – 15% успеха. Остальные 70% дел (категория «С») – 5% успеха. Ясно, что делать
07. Резерв времени	Планировать 60% рабочего времени, 40% - резервировать. Чередовать контакты (телефон, встречи) с перерывами.
08. Фиксированные часы	Продуктивность труда повышается, если выделять фиксированные дни и часы для: (1) творчества, (2) рутины, (3) регулярных дел, (4) подготовительных операций
09. Однотипные дела	Группировать рутинные процедуры (контакты и телефонные звонки, подготовку писем, документов)
10. Гибкий план	Часть задач «не привязывать» ко времени. Не бояться изменить план. Иметь резервные дела
11. Переключения	Частые переключения руководителя с одного дела на другое снижает общую его продуктивность
12. Борьба с поглотителями времени	Заменить телефонные разговоры перепиской по e-mail. Начинать телефонный разговор с фразы «Вам удобно говорить сейчас?». Минимизировать «пустые» контакты и разговоры.
13. Утилизация отходов	Иметь в запасе набор дел и занятий, которыми можно «заполнить» вынужденные паузы (ожидания, поездки и пр.)
14. Труд и отдых	Продуктивность руководителя выше, если он чередует время труда и отдыха, как в течение дня, так и в течение недели
15. «Расчистка завалов»	Установить дни недели для «генеральной уборки» (сортировка документов, очищение почтового ящика компьютера).
16. Учёт личных качеств	Учитывать «спонтанный» и «структурированный» тип поведения; личные биоритмы; режим «совы» и «жаворонка»

*д) методика проектирования технологии ППУ с применением концепции «прототипа»*

Основная идея концепции «прототипа» заключается в том, что разработчики технологии ППУ берут за основу некоторый известный вариант такой технологии (прототип) и путём изменения отдельных решений создают искомый вариант технологии ППУ, адаптированный к условиям данного предприятия. Данная мето-



дика базируется на экспертных методах с применением техники мозгового штурма и элементов деловой игры (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Этапы проектирования технологии ППУ

Этап	Содержание этапа
1. Разработка документа «Прототип технологии ППУ»	1.1. Члены Временного Творческого Коллектива (ВТК) предприятия заполняют вопросник «Основные проектные решения технологии ППУ» 1.2. Руководитель ВТК осуществляет выбор проектных решений технологии ППУ 1.3. Он же составляет документ «Прототип технологии ППУ»
2. Подготовка экспертной сессии	2.1. Подбираются участники экспертной сессии (20-30 чел.) 2.2. Им заблаговременно выдается текст документа «Прототип технологии ППУ» для подготовки поправок 2.3. Составляется сценарий проведения экспертизы
3. Проведение экспертной сессии	3.1. Формирование трёх групп и вводный инструктаж 3.2. Групповая работа (разработка поправок к прототипу технологии ППУ методом мозгового штурма) 3.3. Конкурс результатов групповой работы (доклады капитанов команд и их оппонентов перед жюри) 3.4. Итоги сессии
4. Обработка результатов экспертизы	4.1. Члены ВТК вносят изменения в документ «Прототип технологии ППУ» 4.2. Выявляют спорные вопросы (протоколно) 4.3. Готовят документ «Положение о технологии ППУ» и материалы к презентации этой технологии
5. Выбор проектных решений	5.1. На совещании у директора осуществляется презентация документа «Положение о технологии ППУ». 5.2. Директор утверждает Положение о технологии ППУ

Основная эвристическая идея метода прототипа заключается в том, что участники проекта подвергают преимущественно **критическому анализу** заранее составленный вариант проектного решения и на этом основании переходят к иным вариантам, а **не тратят время** на поиск проектного решения как такового. Оформление прототипа в виде, близком к окончательному представлению проекта, позволяет сэкономить время экспертов, которое при других методах они тратят на поиск способа оформления решения,

справочных и нормативных данных. Другими словами, согласно методу прототипа, заранее подготавливается все, что в любом случае войдет в окончательное решение (здесь как бы выносятся за скобки неизменная часть проектного решения и поиск сосредотачивается на переменной, творческой части).

Применение метода прототипа позволяет решить важную психологическую проблему. При реализации этого метода все участники процесса принятия решения становятся как бы соавторами нововведения. Данное обстоятельство снижает реакцию «отторжения» и способствует внедрению новшества. Для обсуждения управленческих технологий можно привлечь широкий круг специалистов предприятия, привлечь на строго конструктивной основе, учесть все мнения и предложения.

Наш опыт показывает, что в рамках прототипа технологии ППУ целесообразно предусмотреть недельно-суточное планирование, учёт, контроль и анализ текущих задач и работ, выполняемых руководителями, специалистами, подразделениями предприятия. Планово-учётными показателями в этой технологии являются затраты времени (плановые и фактические) и срок выполнения задач и работ. При этом *персональное* планирование, учёт, контроль и анализ выполнения задач и работ осуществляется в формате «неделя – день». Подразделения предприятия осуществляют планирование, учёт и анализ выполнения задач и работ в еженедельном формате. Хотя, возможны и иные проектные решения.

Анализ результатов функционирования технологии ППУ в ЗАО «Новосибирский патронный завод» позволяет сделать важнейший вывод: внедрение и поддержание данной технологии требует соблюдения принципа **«внешнего принуждения»**. Подобно тому, как ведение школьных дневников (полный аналог технологии ППУ!) осуществляется под строгим контролем учителя, так и функционирование технологии ППУ на предприятии **невозможно без принуждения**. До тех пор, пока планирование и учёт времени не войдёт в привычку руководителей и специалистов предприятия.

### 3.2. Бизнес в стиле Кайзен

Кайзен называют наиболее сильной философией японского менеджмента. Кайзен — это концепция бизнеса, которая развива-

лась в Японии после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь многим отраслям этой страны.

«Кайзен» (кайцен) переводится как «улучшение» (от «кай» — «изменение» и «зен» (цен) — «хорошо»). Применительно к процессу управления и культуре бизнеса он традиционно означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает. Однако кайзен не означает лишь «делать лучше»; он также подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников), снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение и в конечном итоге повышение степени удовлетворенности потребителей.

Кайзен, возможно, стал первым целостным «движением» в бизнесе, поскольку в Японии, в компании, использующей кайзен, сотрудник принимается и развивается как «целая личность», а не как «трудовой ресурс». Отличительными особенностями подхода кайзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании, вклада, который может — и, на самом деле, должен — вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит; а также фокус на качестве и на клиентах. Все это позволяет вдохновлять, мотивировать и направлять усилия рабочей силы, которая непрерывно стремится к достижению общих целей и обеспечивает результаты, которые повышают сумму отдельных вкладов сотрудников.

Кайзен — это стиль мышления и поведения. Он направляет индивидуумов и команды в «компании-семье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества продуктов и процессов, что должно повысить удовлетворенность потребителей. (Следует отметить, что слова «продукты», «процессы» и «клиенты» намеренно использованы именно в таком порядке: японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайзен ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте.)

Процесс совершенствования в компании, использующей кайзен, — это предмет заботы каждого. Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Следовательно, группа, работа которой основана на принципах кайзен, в меньшей степени ограничена, нежели, например, группа, отвечающая за какой-либо проект или за контроль качества, или просто отдельно взятый сотрудник в традиционной западной компании, где их могут упрекнуть, если они начнут «совать нос» в функциональную область, выходящую за рамки компетенции их собственного департамента.

Ключевая концепция подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными — другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты. Сегодня во многих секторах японской экономики редко можно встретить ситуацию, когда японской компании необходимо совершить «квантовый скачок» для того, чтобы опередить западного конкурента или восстановить свою рыночную позицию.

Ниже кратко рассматриваются **десять принципов кайзен**. Это — классические принципы кайзен, которые практикуются в некоторых японских компаниях. Другие литературные источники и другие специалисты в области кайзен, возможно, называют различное их число, однако это говорит лишь о том, что философию трудно свести к исчерпывающему набору правил или инструкций. Тем не менее, компании, использующие кайзен, демонстрируют очень схожие характеристики стиля/процесса управления.

Также следует помнить, что кайзен в своей классической форме не является полностью приемлемым для западного менталитета, как не является и полностью желательным для сотрудников. На самом деле, даже сами японские компании в настоящее

время внедряют западную психологию и способы ведения бизнеса для того, чтобы в компании, использующей кайзен, создать в меньшей степени ориентированную на группы и отрицающую индивидуализм среду; цель этого — предоставить больше личной свободы, стимулировать личную инициативу и инновационный процесс, внедрить новые системы измерения и вознаграждения качества работы отдельного сотрудника — другими словами, создать в большей степени сбалансированную среду, которая была бы сочетанием восточного и западного. Вряд ли можно сомневаться, что японцы пошли по этому пути в результате рецессии 1991 г., критики, которой в прессе подверглись лидеры политических и деловых кругов страны, а также тех знаний о мотивации и управлении персоналом, которые они получили на своих предприятиях в Великобритании и Соединенных Штатах.

### *1) концентрация на клиентах*

В основе кайзен лежит концентрация на потребностях клиентов. Для компании, использующей кайзен, критически важно, чтобы все действия в конечном итоге приводили к более высокой степени удовлетворенности ее потребителей. Кайзен не допускает компромиссов: компания либо предоставляет качественные продукты и, следовательно, удовлетворение, которое не может предоставить никто другой, либо — нет. В компании, использующей кайзен, личной ответственностью каждого является следить за тем, чтобы ее продукты (и услуги, которые требуются для того, чтобы эти продукты были поставлены клиентам) соответствовали потребностям потребителя. (Следует отметить, что хотя основной фокус кайзен сконцентрирован на качестве продукта, различия между производством качественных продуктов и удовлетворением потребностей клиентов не проводится — качество обслуживания является неотъемлемой частью цепочки «производство-сбыт». На наш взгляд, забота о клиентах также может рассматриваться как предмет фокуса кайзен.)

### *2) непрерывные изменения*

В компании, использующей кайзен, поиск путей совершенствования не прекращается после того, как было внедрено очередное улучшение. При этом каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый

формальный стандарт. Например, если было введено усовершенствование, которое позволяет сократить время, требуемое для замены режущего инструмента на станке, оно будет прописано не только в новой инструкции как новый способ подготовки машины, но и в форме стандарта времени, по которому будет производиться оценка качества работы рабочего. Однако этот стандарт будет существовать лишь до тех пор, пока каким-либо сотрудником или командой не будет найден способ его улучшить.

### *3) открытое признание проблем*

У любой компании есть проблемы. Компании, использующие кайзен, не являются исключением, однако благодаря развитию культуры, для которой характерна взаимная поддержка, конструктивность, отсутствие склонности к взаимным обвинениям, для каждой рабочей команды становится приемлемым вынесение проблем на открытое обсуждение. Здесь они могут быть рассмотрены всеми членами команды, отдела или компании — и каждый сможет высказать свои предложения относительно их решения.

Подобную открытость можно сравнить с тем, что происходит в закрытых организациях, где проблемы либо не признаются, либо скрываются. Следовательно, решение подобных проблем будет производиться «конспиративно» либо на основании мнений лишь небольшого числа представителей персонала. Это исключает возможность предложения новых свежих идей со стороны «посторонних» сотрудников. Использование кайзен, несомненно, требует от менеджеров смелости поделиться своей властью. Она же требуется и от компании, в которой о проблемах лишь ходят слухи, а взаимные обвинения и многозначительные намеки затуманивают стратегический горизонт.

### *4) пропаганда открытости*

В компании, использующей кайзен, отделы обычно в меньшей степени обособлены друг от друга, нежели в западной. Аналогично, более открыты и рабочие места: индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, редко можно увидеть обычные символы положения или статуса — приветствуется единство; все это делает лидерство более видимым, а процесс коммуникации — более надежным.

### *5) создание рабочих команд*

Каждый индивидуум в компании, использующей кайзен, принадлежит к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Кроме того, сотрудник также входит в группу «одногодок» (состоящую из постоянных работников, поступивших на работу в компанию в одном и том же году; принадлежность к той или иной группе будет определять трудовой стаж). Индивидуум также участвует в одном или более кружке качества — постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, созданных для реализации отдельных проектов. Принадлежность к различным «перекрывающимся» командам — в определенном смысле, сетевая структура — вовлекает работника в жизнь компании и подкрепляет чувство коллективной ответственности и центральной роли компании.

*б) управление проектами при помощи межфункциональных команд*

Согласно кайзен, ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы наиболее эффективно реализовать проект — даже если последний касается их предметной области. С самого начала в команду специалистов-представителей различных областей, отвечающую за проект, должны быть включены люди из тех функциональных областей, на которые проект будет оказывать влияние в ходе его реализации. На Западе, особенно в машиностроении и авиастроении, это называется «параллельным проектированием». Таким образом, при формировании межфункциональной команды необходимо создать настолько широкую сетевую структуру. Например, при формировании, скажем, инженерной команды, в задачи которой будет входить модификация существующего продукта для его реализации в следующем году, может быть целесообразным включить в нее специалистов из отделов управления персоналом, обучения, маркетинга и сбыта. Подобная команда сможет принимать полностью обоснованные операционные решения, соответствующим образом их пересматривать по мере того, как проект развивается.

*в) формирование «поддерживающих» взаимоотношений*

Ключевой фактор в компании, использующей кайзен, — внимание к процессу управления. Компании, использующие кайзен, как и любые другие, в той же степени стремятся к получению финансовых результатов, однако руководствуются следующим соображением: в случае, если процессы в компании проходят нормально, если они разработаны таким образом, чтобы стимулировать вовлеченность сотрудников, то желаемые результаты наступят с неизбежностью. Этот принцип также может быть описан при помощи всего одного слова, которое имеет очень высокую важность в японской культуре: гармония. Любовь к гармонии наиболее очевидно проявляется в стремлении японцев к неконфронтационным коммуникациям и избеганию внутренних («межличностных») конфликтов.

#### *8) развитие самодисциплины*

Наиболее очевидным свидетельством того, что корни кайзен лежат в культуре и религии Японии, является самодисциплина сотрудников. Самодисциплина — требование кайзен не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и поскольку уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность; способность к гармоничному взаимодействию с коллегами и клиентами.

Этот принцип кайзен является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые, в среднем, в меньшей степени готовы постоянно жертвовать своим личным временем, которое они могли бы провести с семьей или друзьями, ради своей компании. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины и энтузиазма, тем лучше будет для организации. Тем не менее, те представители западной культуры, которые от природы склонны к предпринимательству и творчеству, смогут лучше проявить себя, если им будет позволено действовать свободнее.

#### *9) информирование каждого сотрудника*

Кайзен требует, чтобы весь персонал был полностью информирован о своей компании (как в период введения в должность, который в японских компаниях является критически важным, формальным, подробным и длительным процессом, так и в



течение своей дальнейшей работы). Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы.

#### *10) делегирование полномочий каждому сотруднику*

Под «делегированием полномочий» подразумевается, что каждому сотруднику даются навыки и возможность действовать в соответствии с предоставленной ему информацией. В компании, использующей кайзен, работники могут оказывать реальное воздействие на ее дела благодаря обучению по нескольким специальностям, стимулированию, полномочиям по принятию решений, доступу к информации и бюджетам, системам обратной связи и системам поощрений.

Из этих десяти принципов пять (5-9 и 10) имеют отношение к обучению и развитию людей, и именно эти пять принципов проще всего перенести в традиционную западную компанию, в которой вы хотите внедрить культуру кайзен. Они охватывают энергию, стремление и энтузиазм сотрудников, они помогут сформировать чувство общности всех, работающих в компании вместе ради достижения более высокой степени удовлетворенности потребителей.

Понятно, что делегирование полномочий сотрудникам без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к катастрофическим результатам. Следовательно, сфера влияния каждого индивидуума или команды в компании, использующей кайзен, строго ограничена культурными, поведенческими и дисциплинарными стандартами, которые будут указывать сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия.

### **3.3. Тотальное управление качеством (TQM) сущность и основные принципы**

Тотальное управление качеством или TQM (Total Quality Management) это способ достижения удовлетворенности потребителя путем включения всех служащих в изучение того, как надежно производить и доставлять качественные продукты и услуги.

В конце XX века рынок «производителя» сменился рынком «потребителя», который диктует, что, когда, в каком виде и по ка-

кой цене он хочет получить. На рынке «потребителя» требования потребителя обладают приоритетом над возможностями производителя и защищаются законодательно-правовыми актами государства и общества. В результате каждое предприятие рано или поздно вынуждены радикально пересматривать свою деятельность на основе **современного менеджмента качества**.

Нельзя внедрить менеджмент качества без изменения философии организации, ее структуры производства и управления. Распространение «философии качества» не только на крупные, но и на средние и мелкие фирмы — одно из основных достижений промышленно развитых стран. Сегодня всеобщее управление качеством (TQM) — одно из важнейших направлений научно-технического прогресса, имеющее свои научные основы, методологию, технологии, альтернативные философии<sup>109</sup>.

Примечательно, что в современном деловом мире проявляется все возрастающий интерес к решению проблем качества. Огромной популярностью пользуются международные мероприятия, посвященные проблемам качества (конгрессы, конференции, Дни качества, конкурсы и премии по качеству и т. д.). А на уровне специалиста уже рассматриваются три элемента «джентльменского набора» — знание иностранных языков, знакомство с персональным компьютером и владение технологией менеджмента качества.

Иного пути нет и для всех российских фирм. Свою деятельность рано или поздно фирмы должны будут построить на следующих «китах»:

- требования национальных законов о защите здоровья и жизни людей, экологической безопасности;
- конкретные предпочтения потребителей;
- внутрифирменные системы качества.

Все большее распространение получает утверждение, что в современном мире деятельность предпринимателя всегда социальна, так как направлена на удовлетворение потребностей общества, деятельность же библиотек была социальна изначально. Стандарт ИСО 9000 так определяет содержание современного менеджмента качества: *«Метод управления организацией, основанный на со-*

---

<sup>109</sup> Подробнее см.: Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Круглое В.И., Шолом А.М. Философские и социальные аспекты качества. - М.: Логос. 2004; Швец В.Е. Универсальный цикл менеджмента качества // Стандарты и качество. - 1999. - № 10, а также данные сайта [www.iso.staratel.com/TQM](http://www.iso.staratel.com/TQM)

*трудничестве всех ее работников, ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долгосрочного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников организации и хозяйства в целом».*

В этом же стандарте дается понятие *качества*, которое определяется как — *совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.*

Следовательно, всеобщее управление качеством ставит в центр любого общественного и производственного процесса человека. При этом любой процесс рассматривается как деятельность по удовлетворению потребителя, то есть как взаимодействие поставщика и потребителя. Причем потребителей принято подразделять на внешних (клиенты, заказчики, общество) и внутренних (персонал).

Одно из ключевых предназначений TQM ориентированных компаний заключается в выявлении и изучении реальных потребностей каждой из перечисленных групп с целью достижения и поддержания равновесия. Нельзя рассчитывать на долгосрочный успех, если остается неудовлетворенной хотя бы одна из групп потребителей. Таким образом, деятельность фирмы по обеспечению качества — нахождение компромисса между интересами всех заинтересованных потребителей (рис. 3.3, табл. 3.6).

Основные принципы современного менеджмента качества:

1. Осознание всеми сотрудниками того, что качество — задача всех.
2. Отказ от авторитарного стиля руководства и переход к лидерству.

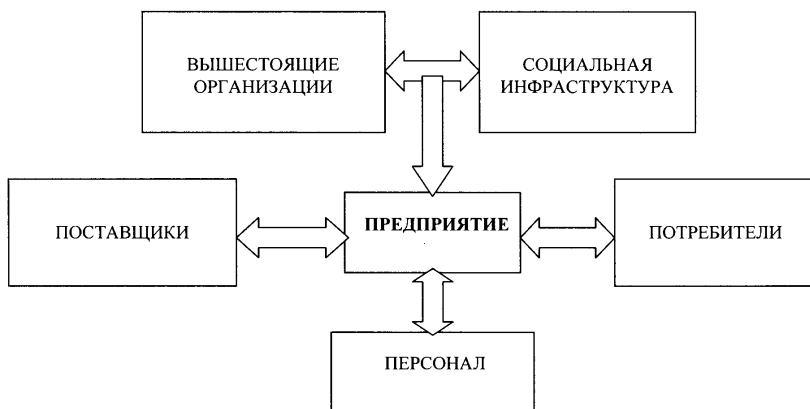


Рис. 3.3. Пять групп основных «потребителей», с которыми организация находится в постоянных отношениях

Таблица 3.6

Заинтересованные лица и их требования

Заинтересованные лица	Требование
Поставщики	Стабильное долговременное сотрудничество
Потребители	Качество продукции/услуги, ее цена, соотношение цена/качество
Сотрудники	Карьера и/или удовлетворение работой, оплата труда
Владельцы	Финансовые и социальные показатели деятельности организации
Общество	Ответственное управление организацией

3. Принятие научно-обоснованных решений на основе анализа полной и объективной информации, собранной и обработанной с помощью современных методов (включая статистические методы сбора и анализа данных).

4. Как можно более глубокое и полное делегирование полномочий на всех уровнях, сопровождаемое соответствующим наделением ответственностью.

5. Постоянное обучение всех, везде и всегда.

6. Работа предприятия по принципу «Мы все вместе делаем одно дело».

7. Признание стопроцентной ответственности руководителей за работу системы.

Рассмотрим эти принципы подробнее. И послевоенная Германия, и Япония смогли выйти из глубокого социально-экономического кризиса благодаря реализации продуманной государственной и внутрифирменной политики в области качества продукции. В США национальными героями в 50 — 60-х годов стали не политики и не бизнесмены, а люди заложившие основы прорыва в области повышения качества американских товаров. Это — Деминг, Джуран, Фейгенбаум, Кросби и другие корифеи качества. «Японское чудо» было обусловлено в том числе и тем, что в разрушенной Японии повысить качество за счет модернизации промышленности было невозможно, так как не хватало ни финансовых ни природных ресурсов, а внедрение программы Э. Деминга с одной стороны, не требовало особых затрат, а с другой стороны, активизировало самый главный ресурс — человеческий. Сложилась даже поговорка: «Качество — последний шанс для бедных». Аналогичная ситуация сложилась сейчас в России.

Приказать улучшение невозможно, принудить работать качественно бесполезно, не получается, пробовали многие — результат один, отрицательный. **«Никто не сможет сделать Вас богатыми, кроме людей, которые работают на Вас»**, — так говорил создатель и руководитель компании «Сони» Акио Морито. Как Вы относитесь к людям, так и они относятся к Вам. Сотрудник должен чувствовать, что его цели совпадают с целями компании и должен отождествлять себя с ней. Людей надо мотивировать к качественному труду и к участию в процессах непрерывного улучшения.

Центральное место в управлении качеством, как уже отмечалось выше, отводится человеку, что придает особое значение формированию соответствующего мировоззрения, которое основывается на таких принципах, как:

- \* учет общечеловеческих и социальных компонентов в работе;
- \* основа качества — качество труда, а не техника и технология;
- \* цель всех процессов — выполнение требований потребителей (внутренних и внешних);
- \* мера качества — пожелания потребителей;
- \* командная работа и ответственность менеджеров;
- \* лидерство высшего руководства в области качества;

\* осознание высшим руководством задачи повышения качества как цели предпринимательства;

\* сосредоточение усилий высшего руководства на создании стратегии предпринимательства и корпоративной культуре.

Ведущие фирмы уделяют большое внимание созданию у своего персонала образа мышления в области качества, проявляющегося, например, на японских или немецких фирмах. Так, например, на «Тойоте» не просто внедрили TQM, а создали и развивают новую философию организации производства, отличающуюся от классической философии, сформулированной и воплощенной в жизнь впервые Г. Фордом и Ф. Тейлором, а затем ставшей моделью для практически всех предприятий в большинстве стран мира.

**Ядро концепции Форда — Тейлора** — «производство — это механизм», в котором люди должны работать как элементы хорошо отлаженного механизма. Для своего времени это был революционный подход, позволивший создать массовое производство и насытить рынок товарами, но его потенциал развития был исчерпан к концу 60-х годов.

**Ядро концепции фирмы «Тойота»** — «производство — это организм», и человек должен являться в нем главной действующей фигурой.

Итак, главный принцип системы качества — за качество на предприятии отвечают все, но системы качества не работают, если ими не занимаются первые лица в организации. Лидерство в области качества нельзя делегировать! Пока руководство не возьмёт на себя добровольно лидерские обязательства, никаких существенных результатов не будет. Качество — это не функция и директор — не функциональный, а системный менеджер.

Генеральный директор берет всю ответственность на себя, но *дублирует* ее на всех остальных и делегирует им соответствующие полномочия. Именно *дублирует ответственность*, а не делегирует ее, ибо делегировать ответственность нельзя.

Часто люди не справляются со своей работой потому, что не очень хорошо обучены или натренированы. Но это проблемы высших руководителей. Нужно учить и тренировать людей. Японцы всем доказали, что **учить сотрудников выгоднее, чем менять их**. Обучение является частью системы мотивации. Обучая людей,

вы одновременно и мотивируете их, вы воспитываете их в духе преданности интересам предприятия.

**Для предприятия знания и мотивированность персонала — это ценность № 1. Это стоит больше, чем стены и станки и технологии.** Мотивация персонала — очень тонкое дело. Существуют три группы факторов мотивации.

**Внешние мотивы:** стабильная работа; контрактные условия; карьера как способ улучшения материального положения; размер зарплаты; надбавки; премии; штрафы. Работник изначально заинтересован дать поменьше, взять побольше. Предприятие через условия зарплаты, надбавок, премирования и других материальных эквивалентов затраченного труда, а также методов принуждения, старается направить интересы работника в сторону интересов предприятия. *Руководство постоянно ищет баланс между интересами предприятия и персонала, так как главное противоречие остается — предприятие дает больше тому, кто дал больше ей.*

**Внутренние мотивы:** оценка коллег; оценка руководства; самовыражение; стремление к ответственности; карьера как лидерство; радость от результатов работы; гордость за принадлежность к фирме; работа в команде. Данные факторы названы внутрифирменными, т.к. они связаны с мотивами жизни, существования работника внутри фирмы. Для рыночных отношений, для которых характерно волнообразное изменение конъюнктуры рынка, конкурентная борьба, гонка за удержание доли рынка, смена профиля деятельности, вторая группа факторов становится особенно важной.

**Социально-страховые мотивы:** пенсионное обеспечение; выходное пособие; страхование больничных; страхование от несчастных случаев; резервное состояние (ожидание работы). Здесь все просто: чем больше руководитель берет на себя социальных проблем своих работников, тем более они преданы предприятию. *Это договор по умолчанию: преданность интересам предприятия в обмен на социальную заботу.*

Рассмотрим теперь социальные аспекты качества (рис. 3.4).

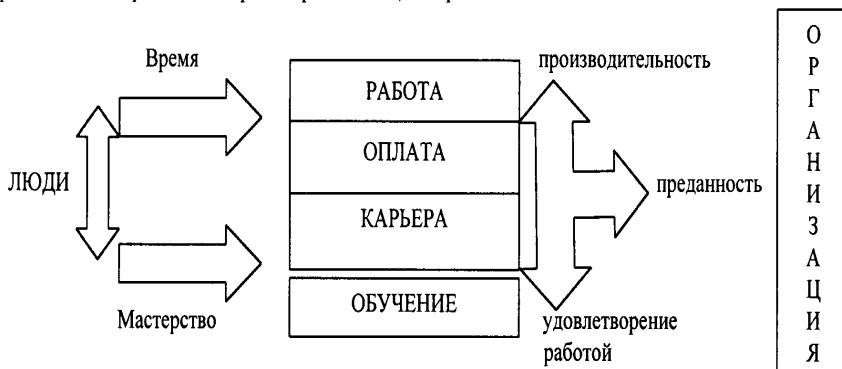


Рис. 3.4. Социальные аспекты качества

### Традиционный подход

Традиционно «трудовые отношения» представляют как процесс, вход которого — это штат сотрудников, а выход измеряется в терминах: производительность; достижение результатов при минимальных ресурсах; преданность; поддержка ценностей компании; низкий процент прогулов; низкая текучесть кадров и т.д.; удовлетворение работой: положительное соотношение между вкладом нанятого работника и тем, что он должен получить в качестве награды за свои усилия. При традиционном подходе люди продавали свое время и мастерство организации, которая и оценивала их. Экономическая политика всегда рассматривала компанию в роли работодателя (заказчика), а служащего — в роли производителя (поставщика). В то же время в центре внимания договора между индивидуальным служащим и организацией находится право на рабочее место. При этом регламентировались:

- производственные факторы социальных взаимоотношений;
- изменение статуса произведенной ценности, которая в результате действия договора переходит от служащего в собственность компании.

### Подход TQM

С точки зрения TQM, организация представляется как поставщик, а субъекты являются заказчиками. TQM компании не более трудоемкие по сравнению с традиционными компаниями, но они характеризуются интенсивной мозговой деятельностью, бази-



рующей на интеллектуальном имуществе и творческой организации. Обмен между компаниями и служащими больше не основывается на количестве затраченного рабочего времени, а определяется интеллектуальным вкладом. Интеллектуальная собственность представляет собой нематериальный оборотный фонд, невидимый ресурс, который принадлежит не компании, а человеку. Работник представляет его в распоряжение организации, чтобы обеспечить ее развитие. С этой точки зрения работник принимает роль клиента, т.е. «внутреннего» заказчика, который расплачивается своей интеллектуальной собственностью (компетенция + творчество + практика и т.д.) за возможность реализации своей профессиональной квалификации и за выполнение персональных предложений (заданий) поставщика (т. е. компании). Таким образом, в TQM ориентированных компаниях формируется «внутренний рынок» (рис. 3.5).

### Внутренний рынок

Традиционно все процессы в пределах компетенции определяло высшее руководство, «спуская вниз» решения относительно новой стратегии, новой организации и т.д.

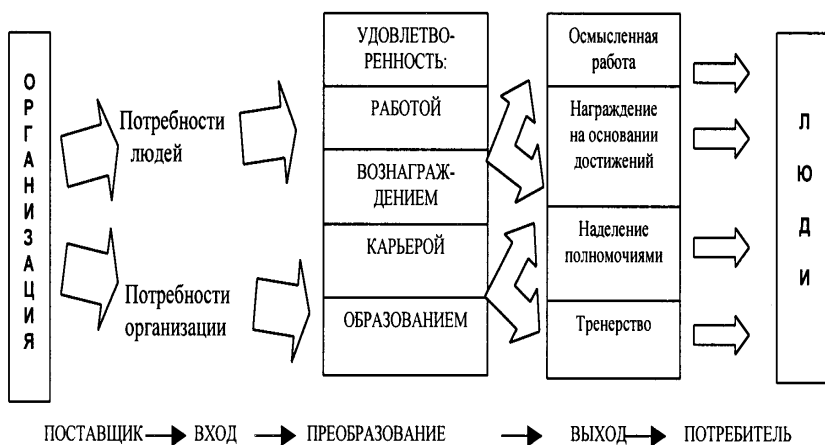


Рис.3.5. Компания как внутренний рынок

Концепция «Внутреннего рынка» — это новый метод взаимоотношений внутри фирмы, предполагающих чувство взаимного

доверия и симпатии, возникающее между индивидуумом и организацией в результате процесса руководства кадрами. Другими словами, речь идет об интеграции возможностей и ожиданий персонала с целями и возможностями, которые компания может предложить, исходя из потребностей ее деятельности. С этой точки зрения основная проблема в TQM ориентированных компаниях — знание потребностей внутренних клиентов. Фактически в настоящее время организации имеют в своем распоряжении богатый набор инструментов, позволяющих лучше понять внутренний рынок. Организационная функция руководителя основана на техническом управлении ресурсами компании, во взаимопонимании с внутренним клиентом на условиях доверия, взаимопонимания и заинтересованности.

С точки зрения «внутреннего рынка» основная задача организации состоит в том, чтобы слушать «внутренний рынок» и понять появляющиеся ключевые потребности персонала, от которого в большей степени зависит успех организации. Технология анализа рынка может быть взята из традиционного маркетинга. Она поможет в выявлении наличного товара (интеллектуальных ресурсов) и предполагаемых потребностей внутренних клиентов. Самые мощные инструменты для анализа потребностей персонала компании могут быть обнаружены при изучении взаимодействия между личностями, группами и внутренней организацией структуры. Значительная часть исследований и эмпирических наблюдений показывает, что внутренние клиенты выражают:

- потребность в достижении цели — вместо выполнения заданий;
- потребность участия в принятии решений — вместо повиновения указаниям;
- потребность в самоопределении роли — вместо предписанных ролей;
- потребность в тренере (поддержать развитие персонала) — вместо учителя (чистая передача мастерства);
- потребность в соучастии в «увеличении производительности» — вместо продажи своего рабочего времени.

В TQM применяются некоторые инструменты управления кадрами. Рассмотрим их подробнее.

## **Наделение полномочиями**

Программа улучшения качества стремится к взаимопониманию людей на каждом рабочем процессе, выявлению источников проблем, дефектов, потерь, рассогласованности, невыполнения обязательств и т. д. Поиски новых способов улучшения работы зачастую приводят к простейшему «открытию»: люди, которые осуществляют работу, более компетентны, чем любая группа внешних консультантов. Результат этого простого «открытия» представляет собой необходимость создания кружков качества (временных творческих коллективов и т.п.) или их сети в пределах внутренней организации, которые полностью координировали бы ее работу на уровне исполнителей, задействованных в выполнении конкретных процессов, а не на уровне руководства. Таким образом, требование о наделении полномочиями, в том числе, требование создания экспериментальных условий и оценки их исследований ведет к изменению стиля руководителя, который должен вести себя, скорее, как тренер, чем как управляющий.

Люди обучены делать работу особым способом, но могут тренироваться делать ее лучше. Скрытая или нераскрытая квалификация — производственные потери. Основными качества тренера (менеджера) должны стать:

1. Умение слушать. Установлено что 9% рабочего времени люди пишут, 16% — читают, 30% разговаривают и **45%** слушают других людей. Если мы задумаемся о том, сколько времени мы затратили на то, чтобы научиться говорить, читать и писать, а сколько, на, то, чтобы, слушать, мы поймем, почему мы так плохо *слушаем и слышим* друг друга.

2. Умение быть объективным

3. Умение советовать. Люди имеют основное желание — знать результаты своего труда и обсуждать их и свои стремления с руководством.

Следовательно, интеграция всеобщего управления качеством и управления кадрами подразумевает переход к новому стилю руководства (табл. 3.7).

Руководство должно быть в курсе, за счет чего можно сокращать затраты и повышать производительность, наделяя при этом людей полномочиями. Концепция наделения полномочиями подразумевает непосредственное участие подчиненных в принятии решения. Они совместно с руководством выбирают цели, оговаривают сроки их выполнения и договариваются о критериях

приемки. Таким образом, «совместное руководство» представляет собой процесс, в котором доля участия наемных работников при принятии решения совместно с непосредственным начальником весьма высока и мнение подчиненного имеет значительный вес.

Руководители TQM ориентированных компаний хотят разделить полномочия при принятии решения со служащими по следующим причинам:

- работа становится более комплексной, и руководство не знает всего того, что делают работники;
- взаимосвязь разнородных задач в пределах какого-либо процесса требует: люди должны работать вместе в многофункциональной группе (временные рабочие группы) для того, чтобы интегрировать разработанные элементы процесса в единое решение;

Таблица 3.7

Два стиля руководства

Стиль руководства	
Традиционный	Новый
Решения принимаются сверху	Заказчик представляет центр внимания
Каждое лицо ответственно только за свою собственную работу	Люди работают вместе и делают то, что необходимо, даже если это находится вне их служебных обязанностей
Общение медленное и исходит от руководства	Полномочия и ответственность коллективная
Минимальная связь между подразделениями	Изменения и системы связи быстрые и непрерывные
Внимание служащего сфокусировано на вершину (начальник)	Основное качество служащего — знать, как работать с другими людьми
Руководство определяет, как выполнять задания	Сила исходит из знания, как мотивировать других лиц, а не из иерархической позиции в организации
Руководство не ожидает, что его персонал будет в достаточной степени мотивирован	Количество уровней управления относительно мало

- «совместное руководство» дает служащим истинное вознаграждение, делая их работу более значительной за счет удовлетворение таких потребностей, как осознание достижений, получение полномочий, включение в группы, ощущение своей актуальности. Этот фактор стимулирует людей. Таким образом, «совмест-

ное руководство» идет в одном ряду с наиболее известными теориями мотивации (Маслоу, Херцберг, Мк. Келланд и др.).

Наделение полномочиями представляет собой процесс, который усиливает мотивацию персонала, ставя перед ним задачи на основе четырех факторов: осмысленность, ответственность, компетенция, выбор.

*Осмысленность*: люди осознают свою работу как деятельность, направленную на достижение конечной цели.

*Ответственность*: люди выполняют свою работу тщательно.

*Компетенция*: люди характеризуют свой труд как высококвалифицированный.

*Выбор*: люди чувствуют возможность самоопределения при выполнении работы.

Наделение полномочиями — наилучшая концепция для объединения современных теоретических и практических разработок в области управления кадрами.

## **Обогащение работой**

Это следующий инструмент управления кадрами в TQM ориентированных компаниях. Модель обогащения работой определяет пять основных понятий, способствующих эффективной мотивации:

*разносторонность*: способность к различного рода деятельности требующей использование различных навыков и проявление многогранности таланта служащего;

*понимание задачи*: ясность конечных и промежуточных результатов работы, что делает ее “видимой” от начала до конца;

*значимость задачи*: осознание значимости влияет на работу людей;

*самоуправление*: предоставление существенной свободы при выполнении работы;

*обратная связь*: выполнение действий, опираясь на информацию об эффективности (результатах) их предыдущего исполнения.

Обогащение работой подразумевает увеличение степени, в которой служащие управляют планированием, выполнением и оценкой своей работы. Список изменений в работе, которые могут

привести к улучшению исполнения и повышению качества продукции и услуг, приведен в табл.3.8.

В конечном счете, стратегия обогащения работой должна установить прочную связь между удовлетворением работой и ее исполнением. Обогащение работой должно расшириться для того, чтобы воплотить возможность роста. Характер работы должен позволить служащим создать свой имидж, сделать себя известными внутри организации. Возможные уровни предложений к сотрудникам организаций зависят от:

- возможности “перемещения” внутри организации;
- возможности получения вознаграждений, увеличивающихся с течением времени;
- возможности повышения в должности и разумной смены деятельности.

*Таблица 3.8*

Рекомендуемые изменения в работе

Комбинированные задачи	Раздробленные задачи собираются в единое задание
Концентрирование на конкретных единицах производства	Задача наполняется практическим смыслом
Установление связи с потребителем	Клиент представляет собой потребителя нашей продукции или услуги. Руководство может попытаться установить прямые взаимоотношения между служащими и их заказчиками как внешними, так и внутренними
«Вертикальные» взаимоотношения	Стирание различия между такими аспектами работы, как «делать» и «управлять»
Открывать каналы обратной связи	Информация должна быть получена служащим именно тогда, когда он выполняет работу, а не от случая к случаю или через руководство

Результаты деятельности должны регулярно соотноситься с генеральной линией всей компании, что вырабатывает «глобальное видение всей компании. И в TQM ориентированных компаниях одним из важнейших инструментов управления кадрами остается оплата работ, однако, эта проблема рассматривается несколько под другим углом зрения.

Бытует мнение, что если людям хорошо платить и строго спрашивать, то они из страха потерять работу будут хорошо работать. Однако зачастую даже если люди получают много, то они все равно боятся проявить инициативу, все хотят спрятаться за чужую спину, все хотят быть в тени. Более сильный нажим на людей ведет к ухудшению, увольнение нескольких начальников отдела, не меняет положения: новые ничуть не лучше, также только и ждут указаний от руководителей или их заместителей. Это порочный круг. Деньги и страх их потерять не самый лучший метод мотивации.

Первое — необходимо изживать страхи, люди должны перестать бояться совершать ошибку. Люди не могут работать без ошибок. Кроме того, чаще всего мы понимаем, что такое ошибка, только задним числом. Мало кто преднамеренно ошибается. Необходимо перенести свой стиль менеджмента в область приятных эмоций: хвалить, поощрять людей за хорошую работу. Наказывать надо только в тех случаях, когда установлены либо злой умысел, либо злостная халатность людей. Но вина должна быть доказана. Нельзя действовать по подозрению. Один примера из жизни.

В компании Сааб-Эриксон инженер-испытатель при проведении тестов на бортовом компьютере для космического корабля стоимостью 500 тыс. долларов случайно уронила его на пол. Она находилась в комнате одна. И что же она сделала?? Она пошла и сообщила об этом начальнику испытательной лаборатории. Что произошло после этого? Через полчаса к этой женщине пришел президент компании и поблагодарил ее за правду, за то, что она сообщила о своей ошибке. Представьте, если бы она скрыла это. Да, компьютер стоит 500 тыс. долларов на земле. А при выводе спутника на орбиту его отказ мог стоить компании десятки миллионов долларов. А если сорвется вся программа, то это вообще бешеные деньги!

Материальное стимулирование за улучшения само по себе неплохая вещь. Плохо другое. Главный дефект самих систем стимулирования в шкалах измерения. Шкала всегда условна — в ее основу кладется та или иная норма. И люди начинают бороться не за улучшение качества, а за снижение норм, т.е. они стараются повлиять на шкалу измерений и сделать ее более выгодной. И, как правило, персонал выигрывает у руководителей эту борьбу.

Так, например, один директор выявил очень интересную картину. На его предприятии в соответствии с принципами системы Тейлора нормировался общий уровень дефектности, измеряемый в баллах. Лет десять назад эта норма была равна 100 баллам. То есть цех-изготовитель, чтобы получить премию, должен был обеспечить фактическую дефектность меньше 100 баллов. При анализе выяснилось, что уровень дефектности возрос за десять лет от 100 до 200 баллов. И что особенно интересно, каждый год производственники не довыполняли норму на 2 — 4 балла, а получали премию (подумаешь, несколько баллов — мелочи) и добивались увеличения нормы, доказывая, что предыдущая была нереальной. То есть цеха полностью переиграли администрацию: и премию получали, и жизнь себе упрощали. Кто проиграл? В итоге — все! Кто виноват? Производственники, администрация, ОТК?? Виновата система. Это ее порок — она заставляла так вести себя людей. Виноваты создатели системы, но она плоть от плоти была частью общей системы того времени.

Принципы награждения, применяемые в TQM ориентированных компаниях:

1. Награждать перспективные, а не сиюминутные решения.
2. Награждать тех, кто рискует. Потери представляют собой цену успеха, а рассчитанный риск — противоположность безрассудству.

3. Награждать творческую работу, а не слепое подчинение. Создавать условия творческой деятельности:

- \* создание привлекательной обстановки и неформальных отношений;
- \* терпимость к ошибкам;
- \* постановка творческих целей;
- \* денежное вознаграждение за нововведения;
- \* предоставление возможности специализированного обучения.

4. Награждать за результаты, а не объем работы.

5. Награждать упрощения, а не бесполезные осложнения. Умелое руководство — умение делать из сложных вещей простые. Устранять чрезмерность.

6. Награждать за качество, а не за быстроту.

7. Награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Будут, конечно, большие сложности на пути реализации программы работы с персоналом в рамках TQM. Руководство должно понимать, что для того, чтобы сложился коллектив, ориен-



тированный на проблемы качества, нужно, по меньшей мере, 6 лет, а скорее 8 — 10. Однако, эта норма более применима к большим компаниям, думается, что в библиотеках с их компактными штатами проблема может быть решена быстрее, но сопротивления изменениям не избежать.

Сопротивление изменениям может быть открытым и подразумеваемым, непосредственным и отсроченным. Изменения в организационной структуре могут быть связаны с угрозой проверок деятельности. Перераспределение полномочий, введение совместного принятия решений и рабочих групп могут рассматриваться как угроза руководителям низшего и высшего звена. Изменения в расстановке кадров могут означать уменьшение бюджета подразделения или сокращения его штата.

Основными задачами руководства по вовлечению персонала в процесс изменений должны стать:

- развертывание целей компаний и разъяснения их на всех уровнях;
- мотивация и создание условий для самомотивации к улучшению качества;
- доверие и открытость информации;
- глубокое делегирование полномочий, в том числе наделение правами по использованию ресурсов, в частности, и денежных;
- создание атмосферы признания результатов и уважения к мастерству;
- организация и создание возможностей для групповой (командной) работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. В монографии выполнено исследование проблем внедрения управленческих нововведений на уровне предприятия, сделана разработка научных средств и методов проектирования и внедрения организационных изменений, приведены описания важных отечественных и зарубежных управленческих инноваций.

2. В работе уточняется сущность управленческих нововведений на уровне промышленного предприятия. Показано, что управ-

ление предприятием, как вид деятельности, носит двойственный характер. С одной стороны, эта деятельность означает регулярное выполнение ранее определенных управленческих действий и операций (планирование, организация, учёт, контроль, анализ, регулирование). С другой стороны, продуктом этой деятельности являются другие виды управленческой деятельности (например, деятельность по разработке стратегии, маркетинговая деятельность и др.). Названные два вида управленческой деятельности находятся в конфликте, поскольку они претендуют на общий ресурс – на время руководителей предприятия. Выполнение регулярных, повседневных действий и операций требует их неизменности, стабильности. Конструирование и внедрение новых или реконструкция существующих видов деятельности в рамках процесса развития систем управления ведёт к нарушению стабильности.

Реализация управленческих нововведений намного труднее, чем нововведений технологических, ибо управленческие нововведения связаны с изменением поведения, привычек и представлений, деловой культуры. Поэтому на пути внедрения организационных нововведений стоят личные и коллективные барьеры. В работе перечисляются такие барьеры и излагаются приёмы их преодоления.

3. В монографии вводится представление о том, что выполняемая на предприятии совокупность работ по его организационному развитию есть самостоятельная функция данного предприятия. При этом под термином «организационное развитие» понимается деятельность (состав действий и операций) по разработке и внедрению управленческих нововведений. В работе развивается тезис о том, что, в настоящее время успешными являются те предприятия, которые предлагают новые, ранее неизвестные методы хозяйствования и управления.

4. В книге предложена совокупность принципов разработки и внедрения организационных нововведений при реформировании действующего промышленного предприятия. Всего выделяется три группы принципов: (1) принципы статуса управленческих нововведений на предприятии; (2) принципы разработки управленческих нововведений; (3) правила внедрения управленческих нововведений.

5. В монографии выполнен обзор методик проектирования и внедрения организационных нововведений. В частности, были

рассмотрены следующие методические подходы к разработке таких нововведений:

- а) организационное проектирование,
- б) бенчмаркинг,
- в) реинжиниринг бизнес-процессов,
- г) инжиниринг бизнес-процессов.

В результате исследования этих теоретических подходов к проведению организационных изменений, а также обобщения накопленного российскими предприятиями опыта их реформирования сконструирована методика проектирования и внедрения управленческих нововведений на уровне промышленного предприятия. Предлагаемый методический подход к разработке управленческих нововведений в какой-то мере аналогичен инженерному подходу. Предлагается сначала: (1) разработать «конструкцию» нововведения (основные проектные решения), а затем (2) программу действий (технологии) по воплощению этого нововведения в жизнь.

6. В книге подробно рассматривается методология и методика разработки и внедрения организационных изменений при выполнении работ по реформированию предприятия. Показано, что постановка на предприятии организационной функции (или деятельности по планомерному организационному развитию) должна осуществляться на основании регулярного составления текстового документа «Организационной политика предприятия на текущий год» (с последующим его исполнением). Центральным разделом данного документа является список стратегических задач. Остальные разделы данного документа содержат информацию, которая либо определяет условия выбора стратегических задач предприятия (на базе SWOT-анализа), либо условия и правила их реализации (в формате организационного проекта).

В монографии содержатся сведения по методике проведения SWOT-анализа, методике выбора стратегических задач завода, по формулированию миссии, философии и лозунга компании, по формату реализации на заводе организационных проектов. В основу этих методик положены современные методы организации групповой работы экспертов с применением мозгового штурма, деловых игр, проблемных совещаний, иных средств. Этот опыт может быть рекомендован для применения на многих отечественных предприятиях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аганбегян А.Г. Управление социалистическими предприятиями. – М.: Экономика, 1979. – 448 с.
2. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожителство в деловой среде. Пер. с англ. -Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. -221 с.
3. Бизнес- планирование – М.: Финансы и статистика, 2000
4. Бизнес-диагностика промышленных предприятий (Соломенникова Е.А., Балдина Н.П., Гренбэк Г.В., др.) – Новосибирск: НГУ, 1996. – 138 с.
5. Бир С. Мозг фирмы. — М.: Радио и связь, 1993
6. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. Пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999
7. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М.: , 1995. –202 с.
8. Боровикова Н., Парина А. Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // «Персонал-Микс», 2004, № 2
9. Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. Курс лекций. – М.: Издательство «Бусыгин», 2003. – 516 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. - 528 с.
11. Внутрифирменное планирование: проблемы совершенствования / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. — Новосибирск: ИЭи-ОПП СО РАН, 2000. – 212 с.
12. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.- 480 с.
13. Голенко Д.И. Статистические методы сетевого планирования - М.: Наука, 1968
14. ГОСТ 2.105-95. Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам. - М.: Изд-во стандартов, 1996. 36 с.
15. ГОСТ Р 6.30-97. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М.: Изд-во стандартов, 1997. 19 с.
16. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономиче-

- ские, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 205 с.
17. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж. Преобразование организации. – М., 2000.
18. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 1999
19. Джонс Дж.К. Методы проектирования. – М.: Мир, 1986
20. Джурабаев К.Т., Канискин Н.А., Лычагин М.В. Управление крупным машиностроительным объединением в кризисных условиях: Монография. - Новосибирск: НГТУ, 2002. – 172 с.
21. Добрынин П.Я. О программе реформирования предприятия. Сб. «Интеграционные и инвестиционные механизмы устойчивого развития производственных систем» - Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. С. 67-86
22. Дружинин Е.С. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы. Интервью с А.И Пригожиным // «Управление персоналом», 2000, № 1
23. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Пер. с англ.- М.: Вильямс, 2002. -272 с.
24. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием. – 2-е изд. - М.: Дело, 2004. – 432 с.
25. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия – Новосибирск: НГУ, 2001. – 256 с.
26. Единство социального и производственного. Опыт передовых предприятий // ЭКО, 1987, № 5.- С. 3-47.
27. Зуховичкий С.И., Радчик И.А. Математические методы сетевого планирования. - М.: Наука, 1965
28. Каменицер С.Е. Основы управления промышленным производством. (Принципы, методы и проблемы). – М.: Мысль, 1971
29. Козлов А.В. Стратегическое планирование и управление инновативным предприятием. (см. сайт [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru))
30. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... Пер. с англ. под ред. П. Павловского - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. -303 с.
31. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Пер. с англ. -Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - 352 с.

32. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, 1989. – 272 с.
33. Комаров В.Ф. Уроки президента МКД. Сб трудов «Особенности управления предприятием в кризисных условиях» / под ред. В.Д. Речина, Л.А. Сергеевой. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1999. –С. 334-324
34. Комаров В.Ф., Логинов А.Н., То Кен Сик. Сколько платить директору предприятия? // ЭКО, 2001, № 4, с.109-120
35. Комаров В.Ф., Речин В.Д. С точки зрения директора // ЭКО, 1985, № 4. - С. 32-35
36. Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений – М.: ГУ ВШЭ, 2000
37. Кравец Л.Г., Обрезанов С.А. Интеллектуальные ресурсы конкурентной разведки. - М.: «Права человека», 2004. – 276 с.
38. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -239 с.
39. Крючков В.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов с точки зрения нейро- лингвистического программирования. - ЭКО, № 11, 2003
40. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий. // Проблемы теории и практики управления. – 1998 - №1. - с. 91-96
41. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: Издательство: Типография «Новости», 2002. – 432 с.
42. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. - СПб.: Издательство «Речь», 2000. — 408 с.
43. Левин К. Теория поля в социальных науках.: Пер. с англ. — СПб.: «Сенсор», 2000. - 368 с.
44. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. – М.: Плитиздат, 1975.
45. Липсиц И.В. и др. Российские предприятия: в поисках эликсира выживания. \ ЭКО, 1996, № 5
46. Марка Д.А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования. М., МетаТехнология, 1993
47. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М., 1999
48. Маргынов В.М. Дизайн и проектная наука: Теоретический курс. - М., 1997.
49. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.

50. Методические рекомендации по реформе предприятий (утвержденные приказом Минэкономики России от 01.10.97 № 118)
51. Миллер Дж. Магическое число семь, плюс или минус два: О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // Инженерная психология: Сб. статей. - М.: Прогресс, 1964. С. 191—225
52. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 477 с.
53. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983. - 223 с.
54. Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур. - Ленинград: Наука, 1979. - 158 с.
55. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – 12 изд., стереотип. – М.: Русский язык, 1978. – 847 с.
56. Основные положения по разработке и применению систем сетевого планирования и управления. - М.: Экономика, 1974
57. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984
58. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. Пер. с англ. -Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. - 352 с.
59. План мероприятий по реструктуризации предприятий и организаций Минпрома России, утвержденный Министром промышленности РФ 12.03.9
60. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1974
61. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003;
62. Проект типовой программы реформирования предприятий. М.: Министерство экономики РФ, 1997
63. Производственный менеджмент: Проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. - 292 с.
64. Репин В.В. Типовые задачи описания бизнес-процессов (см. сайт [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru))
65. Реструктуризация предприятия. Препринт/Добрынин П.Я., Дугельный А.П., Канискин Н.А., Комаров В.Ф., Мироносецкий С.Н. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1998. – 60 с.

66. Речин В.Д. Главные цели предприятия – стабильность и развитие. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2003. – 120 с.
67. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов – М.: Дело, 1998
68. Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия. – М.: Дело, 1996. – 103 с.
69. Рубцов С.В. Какой CASE-инструмент нанесет наименьший вред организации (см. сайт [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1958/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1958/))
70. Рубцов С.В. Опыт использования стандарта IDEF0 // Журнал «Открытые системы», Издательство «Открытые системы» (см. сайт <http://www.osp.ru/os/2003/01/051.htm>)
71. Рубцов С.В. Уточнение понятия бизнес-процесс. В монографии «Целевое управление корпорациями». 2001. URL: [http://or-rsv.narod.ru/Book/Book\\_3.htm#Refining\\_of\\_BP](http://or-rsv.narod.ru/Book/Book_3.htm#Refining_of_BP)
72. Рыночное саморазвитие предприятий / Под. ред. А.Р. Андерсона, А.Д. Колобова. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2001. - 188 с.
73. Семь нот менеджмента. - 3-е изд. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 1998. – 424с.
74. Сенге П., Вебер А. Как научиться изменяться? // Искусство управления, 2000, № 1
75. Систем бюджетирования «BPlan» (разработчик – компания «ITeam», см. сайт [www.bplan.ru](http://www.bplan.ru))
76. Систем бюджетирования «Красный Директор» (разработчик – компания «БМикро», см. сайт [www.bmicro.ru](http://www.bmicro.ru))
77. Система «Business Builder Plan Designer» (разработчик – компания «СофтПром», см. сайт [www.softprom.ru](http://www.softprom.ru))
78. Система «Инталев: Бюджетное управление» (разработчик – компания «Инталев», см. сайт [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru))
79. Система «КИС: Бюджетирование» (разработчик – компания «Компьютерные Информационные Системы», см. сайт [www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru))
80. Система бюджетирования «Контур Корпорация Бюджет» (разработчик – компания «Intersoft Lab», см. сайт [www.iso.ru](http://www.iso.ru))
81. Системный анализ и структуры управления. Под редакцией В.Г. Шорина. – М.: Знание, 1975. – 304 с.
82. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления – М.: Инфра-М, 2002. – 136 с.



83. Соловьева В.С. Целевая ориентация – веление времени // ЭКО, 1986, № 11. - С. 3-12
84. Справочник по функционально – стоимостному анализу/ Под ред. Б. И. Майданчика и М. Г. Карпунина. – М.: Финансы и статистика, 1988
85. Справочное пособие директору производственного объединения (предприятия) (экономика, организация, планирование, управление). В 2-х т. Т. 1/ Под ред. Г.А. Егизаряна, А.Д. Шеремета. – М.: Экономика, 1978. – 520 с.
86. США: организационные проблемы управления. Под общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Мысль, 1976, - 280 с.
87. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998 - №1. с.76-82
88. Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001
89. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
90. Ушаков И.И. Бизнес-план. – СПб: Питер, 2005. – 224 с.
91. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб и доп. - М.: Дело, 2001. – 448 с.
92. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. - 4-е изд.-М.: Политиздат, 1981. - 445 с.
93. Финансово-промышленные группы: система управления/Титов В.В., Толстов В.К., Маркова В.Д. и др. – Новосибирск: ИЭиОПП, 1998. – 240 с.
94. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. / Научн. ред. д.э.н. Е.А. Кочерин. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
95. Хаммер М., Чампи Дж. "Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - СПб: С. - Петербургский университет, 1997. - 332 с.
96. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С.. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. СПб.: Питер, 2004
97. Хлебников Д.В. Метод реструктуризации промышленных предприятий и формирования холдинговых структур с применением «Матрицы аутсорсинга» и «Универсальной процессной модели» компании VKG Profit Technology / «Материалы межрегиональной конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития. Организация промышленных кластеров на основе реструктуризации предприятий машиностроительного комплекса»

- 27-28 ноября 2002 г. – М.: Центральный Дом Предпринимателя, 2002
98. Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: Альпина, 2000. – 200 с.
99. Чернышёв С. Страна, не стоящая почти ничего // Эксперт, 2004, № 44. – С. 76-84
100. Чернышёв С. Фермопилы.Ru // Эксперт, 2004, № 47. – С. 70-76
101. Чернышёв С.. Управление собственностью: русский стандарт // Эксперт, 2004, № 48. – С. 70-82
102. Черняк В.З., Черняк А.В., Довиденко И.В. Бизнес-планирование – М.: РДЛ, 2000
103. Шим Дж., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ. – СПб: Азбука, 2001. - 506 с.
104. Шрайберг Я.Л. Принципы построения автоматизированных библиотечно- информационных систем и сетей. Дисс. в виде научн. докл. на соискание учён. степени д-ра техн. наук. М.:ГПНТБ России, 1999. 39 с.
105. Шумпетер Й.А. История экономического анализа. В 3 томах.- М.: Экономическая школа, 2001
106. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка.- М.: Ось-89, 2004. – 288 с.
107. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544 с.
108. Экономика и энергетика Алтайского края: тенденции и перспективы развития. Барнаул: Аз Бука, 2004. – 586 с.
109. Экономика предприятия. Учебник / Под ред. Н.А.Сафронова. – М.: Юрист, 1998
110. Экономическая стратегия фирмы./Под ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
111. Экономическое управление корпорацией / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2004. - 308 с.
112. Bain's Management Tools 2003. Executive Handbook by Darrell Rigby (см. сайт <http://www.intalev.ru/publications>)

113. Conner D. Managing at the Speed of Change. New York: Villard Books, 1992
114. Deming E. Out of the Crisis. Cambridge University Press, 1986
115. Fulmer W. Shaping the Adaptive Organization: Landscapes, Learning and Leadership in Volatile Times. - Amacom, 2000
116. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 1985.
117. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996
118. O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996
119. Pasmore W. Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York: John Willey & Sons, 1994
120. Patricia Wellington, Europe Japan Center (см. сайт [Элитари-ум.Ру](#))
121. Richard Foster, Sarah Kaplan. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market — and How to Successfully Transform Them. — New York: Currency/Doubleday, 2001.
122. [www.benchnet.com](http://www.benchnet.com)
123. [www.expert-systems.com/rus/service/financial/pe/index.htm](http://www.expert-systems.com/rus/service/financial/pe/index.htm)
124. [www.globalbenchmarking.com](http://www.globalbenchmarking.com)
125. [www.systemcorp.com](http://www.systemcorp.com)

Научное издание

**Святослав Петрович Добрынин**

**ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ**

---

Подписано в печать 03.08.2009 г.  
Формат бумаги 60x84/16. Печать офсетная. Печ л. 11,75. Уч.-изд. л. 11.  
Тираж 100 экз. Заказ №

---

Участок оперативной полиграфии ИЭОПП СО РАН  
630090, Новосибирск, просп. Лаврентьева, 17



**С.П.Добрынин**

**ПРОБЛЕМЫ  
И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
НОВОВВЕДЕНИЙ**

**НОВОСИБИРСК 2009**