

На правах рукописи

**ОВЧИННИКОВ ГЕОРГИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОРПОРАТИВНЫХ  
СТРУКТУРАХ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук



Москва - 2006

Работа выполнена на кафедре государственного управления и прикладного менеджмента ГОУ ВПО «Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Арутюнов Юрий Аванесович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Одегов Юрий Геннадьевич

кандидат экономических наук, доцент  
Озира Виталий Юрьевич

Ведущая организация - Всероссийский заочный финансово-  
экономический институт

Защита состоится «14» декабря 2006 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова по адресу: 115998, Москва, Б. Строченовский пер., д. 7, ауд. 306

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

Автореферат разослан «13» ноября 2006 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

 Свирчевский В. Д.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема управления изменениями в корпоративных структурах является одной из самых важных и сложных проблем современного менеджмента. Под «корпоративной структурой», в данном случае, понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

Высокая конкуренция в отрасли, борьба за рынки заставляют отдельные разрозненные организации консолидировать ресурсы, объединяться для достижения целей. Рост корпоративных структур – одна из важнейших тенденций современного развития экономики. Безусловно, для развития экономики нужны и мелкие, и крупные фирмы, каждая из них выполняет свою специфическую роль, однако, центром экономического роста являются корпоративные структуры.

В связи с тем, что организационные изменения за последние двадцать лет стали неотъемлемой чертой современного бизнеса, корпоративные структуры, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов, растущие запросы потребителей, возможности, предоставляемые новыми материалами и технологиями производства.

Многие российские корпоративные структуры уже сталкиваются или столкнутся в ближайшие годы с необходимостью в осуществлении изменений. К сожалению, руководители российских корпоративных структур намного хуже вооружены знаниями по теории изменений и практическими рекомендациями по их осуществлению вследствие ряда объективных причин:

во-первых, отечественная теория изменений делает первые шаги и не имеет длительной истории и традиций, позволяющих аккумулировать и анализировать имеющийся опыт;

во-вторых, количество публикаций на русском языке, специально посвященных управлению изменениями очень мало;

в-третьих, использование опыта зарубежных корпоративных структур таких, как General Electric, AT&T и IBM весьма сомнительно в силу больших различий в ресурсах, которыми располагает фирма, в макроэкономической среде, в которой она работает, и в особенностях национального бизнеса.

Степень разработанности проблемы. Проблема организационных изменений рассматривались российскими учеными, однако, не в качестве самостоятельной дисциплины, а только в рамках теории организации. Существенный вклад в этом

направлении, а также в части применения системного подхода к изучению этого вопроса сделали Б.З. Мильнер, А.Н. Олейник и другие.

В последние годы к проблемам управления изменением и развитием корпоративных структур обращается все большее количество, как ученых, так и практиков, топ-менеджеров корпоративных структур.

За рубежом в течение последнего десятилетия сформировалась и интенсивно развивается специальная дисциплина «Managing Development and Change» («Управление развитием и изменением»).

Вместе с тем, необходимо отметить, что в перечисленных работах зарубежных авторов не учтены, как специфика внешних условий российского бизнеса, так и особенности организационных культур российских корпоративных структур при проведении изменений. В работах российских авторов не освещен в должной степени вопрос управления изменениями в корпоративных структурах, в части определения подхода к проведению изменениями в зависимости от контекста ситуаций изменения.

Цель и задачи исследования. Целью настоящей работы является разработка предложений и методических рекомендаций по способу проведения изменений в корпоративной структуре, посредством разработки модели, устанавливающей взаимосвязь между контекстом ситуаций изменения и концепциями проведения изменений, получившими наибольшее распространение на практике.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие основные задачи:

- обосновать основные методы анализа контекста ситуаций изменения в организациях;
- разработать концепции проведения изменений, получивших наибольшее распространение на практике, на предмет применения в различных контекстах ситуаций изменения;
- уточнить современный подход к анализу организаций и организационных изменений, в частности;
- определить факторы внешней среды, оказывающих значимое влияние на деятельность организаций;
- обосновать основные направления организационных изменений и характеристики ситуаций изменения;
- доказать необходимость разработки модели для выбора способа проведения изменений;

- разработать модель для определения концепции проведения изменения в зависимости от контекста ситуации изменения и предложить алгоритм действий, включающий этапы анализа контекста ситуации изменения и выбора соответствующего способа проведения изменений.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в корпоративных структурах при выборе подхода к проведению изменений.

Объектом исследования являются современные корпоративные структуры, планирующие и проводящие организационные изменения.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых по теории систем, теории управления, организации, изменений, в частности М.Вайсборда, Л.Грейнера, П.Друкера, Дж.Куинна, Г.Р. Латфуллина, Г.Минцберга, Т.Питерса, М. Портера, П.Сенге, М.Хаммера, Дж.Чампи, В.А.Барина, О.С.Виханского, А.Л.Гапоненко, А.И.Пригожина, Л.В. Фаткина, С.Р.Филоновича и других.

Кроме того, в диссертационной работе были использованы материалы зарубежных и отечественных информационно-аналитических агентств, а также периодическая и специальная литература по исследуемой проблеме.

При проведении исследования использовались методы системного, логического, исторического анализа, методы аналогий, группировок и абстрагирования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании механизма проведения изменений в современной корпоративной структуре в зависимости от контекста ситуаций изменения и разработке модели для определения способа проведения изменений в зависимости от контекста ситуаций изменения.

Научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту:

- выявлен набор характеристик ситуаций изменений достаточный для выбора способа проведения изменений;
- проведена, классификация подходов к проведению изменений, получивших наиболее широкое применение на практике, в соответствии с выявленным набором характеристик ситуаций изменения;
- разработана модель, позволяющая на основании сформированного набора характеристик изменений осуществлять выбор подхода к проведению изменений;
- сформулирована последовательность действий (алгоритм), необходимая для постановки целей проведения изменений, определения характеристик ситуации

изменения из сформированного набора с систематизацией известных методов и моделей.

Практическая значимость выполненного исследования состоит в том, что разработанная модель для выбора способа проведения изменений, охватывает широкий спектр контекста ситуаций изменения: от эволюционных изменений до радикальных, от изменений на уровне подразделений организаций до изменения организаций в целом, от операционных изменений до стратегических. Сформированная последовательность действий для определения характеристик контекста ситуаций изменения, содержит практически все известные современные методы анализа ситуации как во внешней среде, так и в организации.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на круглых столах по проблематике управления изменениями в корпоративных структурах, а также нашли применение в учебном процессе РЭА им. Г.В. Плеханова.

Кроме того, разработанная автором модель была использована в практической деятельности банковских учреждений, которые планировали проведения стратегических изменений и должны были определить и выбрать концепции проведения организационных стратегических изменений.

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано шесть научных работ общим объёмом 4,75 п.л.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и содержит 162 страницы машинописного текста, включая 18 рисунков и 13 таблиц. Список литературы содержит 109 источников.

В первой главе «Теоретические основы управления изменениями в корпоративных структурах» раскрывается понятие и сущность системного подхода, как метода анализа возможных изменений в корпоративных структурах, виды этих изменений во внешней среде и внутри корпоративных структур и их характеристики, выявляются проблемы для корпоративных структур, возникающие вследствие изменения во внешней среде.

Во второй главе «Анализ взаимосвязи между способами управления изменениями в корпоративных структурах и ситуациями изменений» анализируются современные способы проведения изменений в корпоративных структурах, а также непосредственно корпоративные структуры с позиции ситуаций изменения; разрабатывается модель для выбора способа управления и проведения изменений в корпоративных структурах, а

также приводится алгоритм, необходимый для постановки целей проведения изменений, определения характеристик ситуации изменения из сформированного набора с систематизацией известных методов и моделей.

В третьей главе «Совершенствование механизма управления изменениями на основе выбора оптимальной концепции проведения изменений» научно обоснована модель для выбора концепции проведения управленческих изменений в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» с использованием предложенного автором алгоритма для выявления проблем-возможностей во внешней среде, состояния внутренних ресурсов и организационного дизайна рассматриваемой корпоративной структуры.

Определены изменения, которые необходимо провести для решения внешних и внутренних, тактических и стратегических проблем банка, оценены их характеристики;

Разработанная автором модель применена для выбора наиболее эффективной концепции проведения изменений в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК».

Основные результаты проведённого исследования и рекомендации по их применению излагаются в заключении по диссертации.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Коренные изменения, произошедшие в нашей стране (смена общественно-экономической формации) и в мире (бурный рост информационных технологий и электронных каналов коммуникаций) за последние десятилетия, оказали серьезное влияние на жизнеспособность предприятий (организаций) в нашей стране. Данный факт наглядно подтвердил наличие взаимосвязи между состоянием внешней среды и изменениями в организациях, что предопределило при анализе изменений в организации рассматривать ее как сложную открытую социальную систему, то есть, используя системный подход.

Начало формирования понятийного аппарата системных исследований принято относить к 50-м годам XX века и связывать с работами Людвиг фон Бергаланфи. Впоследствии, данное направление было развито благодаря трудам таких ученых, как Бир С., Акофф Р. Никаноров С., Пригожин И. В рамках этого подхода организация рассматривается как система, т.е. некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого.

Для исследования сложных систем необходимо особое единство процедур синтеза и анализа. Для эффективного анализа таких систем, как организация в наибольшей степени применим следующий перечень процедур системного анализа:

### 1. Определение границ исследуемой системы.

Эти границы условны. Несмотря на кажущуюся объективность, они диктуются конкретной задачей исследования.

### 2. Определение всех надсистем, в которые входит исследуемая система в качестве части.

Строго говоря, каждая система принадлежит бесконечному числу надсистем, однако, исходя из условных требований конкретной задачи, необходимо ограничиться лишь кругом наиболее значимых надсистем.

### 3. Определение основных черт и направлений развития всех надсистем, которым принадлежит данная система, в частности, сформулировать их цели и противоречия между ними.

### 4. Определение роли исследуемой системы в каждой надсистеме, рассматривая эту роль как средство достижения целей надсистемы.

### 5. Выявление состава системы, т.е. определение компонентов, из которых она состоит.

Нередко исследовательская задача требует не только расчленения системы на составные части, но и расчленения компонентов, из которых состоят сами части. В принципе процесс такого членения, проникновения вглубь системы может быть бесконечным; он ограничен лишь потребностями конкретной задачи.

6. Определение структуры системы, представляющей собой совокупность связей между ее компонентами.

Структура - это внутренняя форма системы, образно говоря ее «строение». Ее нельзя, как это нередко делают, сводить лишь к составу системы, набору компонентов.

7. Определение функций компонентов системы, т.е. целенаправленные действия компонентов, их «вклад» в реализацию роли системы в целом.

Эта процедура имеет особую значимость, поскольку в реальных процессах каждый компонент обладает не только полезными свойствами, обеспечивающими достижение целей системы в целом, но и негативными, мешающими чертами. Поэтому необходимо при исследовании и создании систем вычленять полезные, целесообразные действия компонентов (т.е. их функции) среди множества иных действий.

8. Выявление причин, объединяющих отдельные части в систему, в целостность.

Они носят название интегрирующих факторов. В целом интегрирующим фактором, создающим системы, является человеческая деятельность. В ходе деятельности человек осознает свои интересы, определяет цели, осуществляет практические действия, формируя системы средств для достижения целей. Исходным, первичным интегрирующим фактором является цель.

9. Определение всех возможных связей, коммуникаций системы с внешней средой.

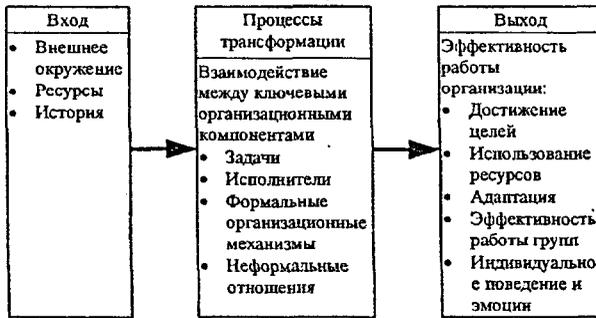
Для действительно глубокого, всестороннего изучения системы недостаточно выявить ее связи со всеми надсистемами, которым она принадлежит, т.е. выполнить процедуры 2, 3, 4 данного перечня. Необходимо еще познать также системы во внешней среде, которым принадлежат компоненты исследуемой системы.

10. Рассмотрение исследуемой системы в динамике, в развитии.

Это означает: сформулировать историю системы, источник ее возникновения, периоды становления, тенденции и перспективы развития, переходы к качественно новым состояниям.

При всей полезности такого системного взгляда теория систем сама по себе может быть слишком абстрактным построением, чтобы стать инструментом, пригодным при анализе ситуаций изменения. По этой причине многие исследователи организаций пытались разрабатывать более прагматичные теории и модели, основанные на системной парадигме. Для исследования концептуальных аспектов

управления изменениями наибольший интерес представляет системная модель деятельности организации, предложенная Дэвидом Падлером (рис. 1).



*Рис. 1. Системная модель деятельности организаций*

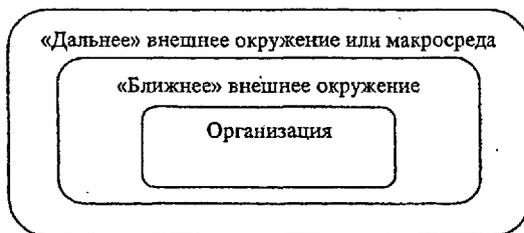
В рамках настоящего диссертационного исследования в приведенной выше модели особый интерес представляет такой элемент на входе как «внешнее окружение». В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 50-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Состоянию современной внешней среды присущи следующие характеристики:

- взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- подвижность: относительная скорость изменения среды;
- неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы:

«дальнее» внешнее окружение или макросреду и на «ближнее» внешнее окружение или оперативную среду (или отрасль). В частности, в работах О.С. Виханского представляется следующая модель внешней среды организации (рис. 2).



*Рис. 2. Модель внешней среды организации*

К изменениям в «дальнем» внешнем окружении, обычно, относят такие изменения, на которые организации не могут оказать существенного влияния, поэтому, обычно, данные изменения рассматриваются организациями с позиции их неизбежности и анализа на предмет открывающихся возможностей или угроз. К изменениям в «ближнем» внешнем окружении относят такие изменения, на которые организации могут оказывать влияние, поэтому, обычно, данные изменения рассматриваются организациями с позиции анализа своих «сильных» и «слабых» сторон.

Для анализа «дальнего» внешнего окружения организации наибольшее распространение получила модель, представленная на рис. 3, также встречающаяся в научных трудах О.С. Виханского. Метод анализа влияния макросреды на организацию получил свое название от сочетания первых букв компонент внешней среды - STEER-анализ, аббревиатура названия компонент: социальные (S - social), технологические (T - technological), экономические (E - economic), политические (P - political). В зависимости от специфики организации данный метод может модифицироваться в STEEP (добавлен фактор «окружающая среда»).

«Ближнее» внешнее окружение организаций образуют компоненты, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, то есть это «покупатели», «поставщики» и «конкуренты». Для анализа «ближнего» внешнего окружения наибольшее распространение получила модель, разработанная американским ученым Майклом Портером и получившая название «Модель пяти сил Портера» (рис.4).

В работах ведущих ученых в области менеджмента П. Друкера, П. Сенге, Д. Стюарта и других большое внимание уделяется изучению сущности изменений как

явления. В результате данного исследования явлению «изменение» были даны следующие характеристики:

- изменение – природный феномен;
- изменение непрерывно и поступательно;
- цель изменения – способствовать выживанию и росту;
- выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды;
- решения и деятельность организаций могут влиять и влияют на окружающую среду;
- научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения;

индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.



Рис. 3. Модель «дальнего» внешнего окружения организации

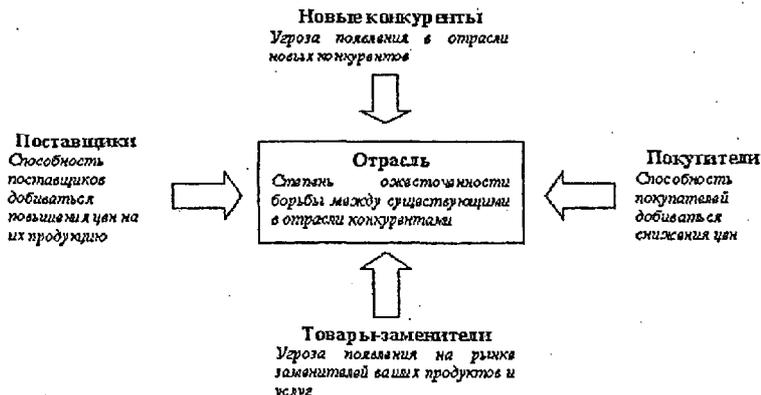


Рис. 4. Модель пяти сил Портера

При рассмотрении изменений в организациях принято разделять их на два вида: противодействующие изменения (или незапланированные) и на планируемые изменения – инкрементальные (приростные) и радикальные. К незапланированным изменениям, во-первых, относят эволюционные и естественные изменения, в большом количестве происходящие в каждой организации. Другим типом изменений являются планируемые – это систематические, целенаправленно осуществляемые изменения, касающиеся либо части организации, либо организации в целом. Планируемые изменения могут носить инкрементальный характер, а могут производиться более радикальным образом, например, в рамках реинжиниринга бизнес-процессов.

Основные направления планируемых изменений:

- структурные изменения;
- технологические изменения;
- изменения в людях.

Структурные изменения включают изменения организационного дизайна, рабочих процессов, степени децентрализации, линий коммуникации, распределения полномочий внутри организации. Структурные изменения обычно имеют направление движения – сверху вниз.

Технологическими изменениями являются любые изменения какого-либо компонента технологии (инструменты, оборудование, процессы, действия, материалы и знания). Существуют различные взгляды на счет направления движения технологических изменений. Например, согласно первому мнению необходимость изменения технологии часто обнаруживается на низших уровнях организации и, поэтому движение предложений происходит снизу вверх на высшие уровни управления. Согласно другому – сверху вниз. Независимо от направления движений технологические и структурные изменения происходят одновременно.

Изменения в людях – изменения поведения, отношения к делу, умения, ожиданий людей, работающих в организации. Они могут проводиться различными методами. Для воспитания в людях нового отношения к делу, нового поведения и ожиданий могут быть использованы тренинговые программы. В ряде случаев основным способом проведения в жизнь изменений может быть наем на работу новых людей. Изменения могут осуществляться и комплексным путем, например посредством широкомасштабного перемещения людей внутри организации и изменения методов их работы.

Определенный интерес для понимания организационных изменений представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Наибольший интерес с позиции изменения в организациях представляет модель Л. Грейнера (рис.5).

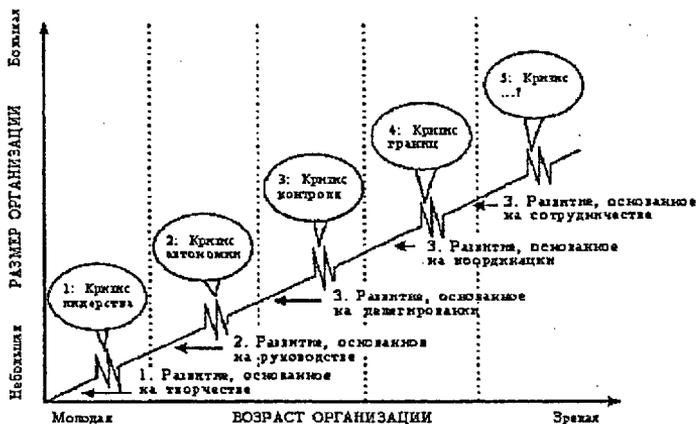


Рис. 5. Модель организационного развития по Л. Грейнеру

Всего он выделяет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии своего развития в следующую лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода, то есть через необходимость проведения изменений в организации.

С позиции управления изменениями, помимо распознавания видов изменений и знания основных направлений организационных изменений, полезно знать характеристики изменений. В литературе по менеджменту при описании сложности и масштабов ситуации изменений часто применяют термины «жесткие» - «мягкие», «ограниченные» - «неограниченные», «революционные» - «эволюционные» ситуации изменений. На рис. 6 приведена модель, позволяющая разделять ситуации изменений на «жесткие» и «мягкие».

Другой важной характеристикой ситуаций изменения является разделение их на «ограниченные» и «неограниченные». Данный критерий характеризует дискретность во времени и локальность проявления изменения.

Таким образом, для определения ситуаций изменения, относящихся к «неограниченным» изменениям, часто используют термин «беспорядок», так как отсутствует, во-первых, ясность в вопросе о типе изменения, во-вторых, о том, что оно

за собой влечет, то есть, кого оно вероятнее всего заденет, и, в-третьих, чего мы надеемся достичь, в конечном счете.

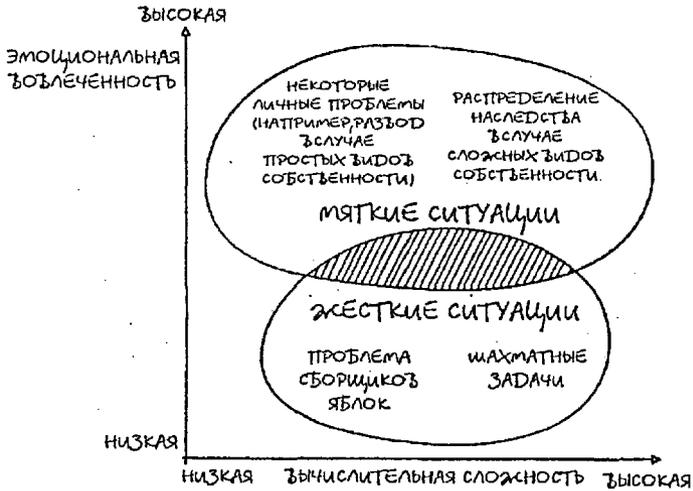


Рис. 6. Характеристики «жестких» и «мягких» ситуаций изменения

Противоположная ситуация – это «ограниченные» изменения, в этом случае не так трудно понять, о чем идет речь в данной ситуации, как с ней обращаться и где находятся границы проблемы. На рис.7 представлена модель для определения «ограниченных» изменений, а на рис.8 – «неограниченных» изменений.



Рис. 7. Характеристики «ограниченной» проблемы – затруднения



Рис. 8. Характеристики «неограниченной» ситуации изменения

Еще одной важной характеристикой ситуации изменения является тип изменений: радикальные или революционные и инкрементальные или эволюционные.

Для анализа взаимосвязи между способами проведения изменений и контекстом ситуаций изменения необходимо определить, что понимается под контекстом ситуаций изменения и чем он характеризуется. На основании изложенной выше теории приходим к выводу, что определения понятия «контекст ситуации изменения» невозможно без применения системного подхода. Это означает, что контекст ситуаций изменения должен включать не только характеристики изменений, но и характеристики воздействия изменений на организацию, что приводит к разделению характеристик контекста ситуаций изменения на три группы.

Первая группа включает в себя характеристики предполагаемых изменений: во-первых, порядок изменений (первого или второго рода), во-вторых, характер изменений («мягкие» или «жесткие») и, в-третьих, масштаб изменений («ограниченные» или «неограниченные»).

Вторая группа включает в себя характеристики воздействия предполагаемых изменений на организацию: во-первых, уровень изменений («операционные» или «стратегические») и, во-вторых, степень охвата организации изменениями (часть организации или всю организацию).

Третья группа включает в себя характеристики, относящиеся к самому периоду проведения изменений: во-первых, объект изменений (структура, технологии или люди), во-вторых, стратегия проведения изменений («сверху-вниз» или «снизу-вверх») и, в-третьих, время необходимое для проведения изменений.

Данный набор характеристик и представляет собой контекст ситуации изменения. В разрезе данного набора характеристик ситуаций изменения были проанализированы наиболее успешные способы проведения изменений в организациях такие как: организационное развитие (ОР), реинжиниринг бизнес-процессов, стратегия логических приращений Куинна, стратегия восстановления Слэттера, системная технология вмешательства (СТВ) и концепция управления качеством (КУК). Результаты анализа приведены в табл. 1.

Таблица 1

*Анализ основных способов проведения изменений с позиции  
контекста ситуации изменения*

Вид или характеристика ситуации изменения	Организационное развитие	Реинжиниринг бизнес-процессов	Системная технология вмешательства	Логические приращения Куинна	Стратегия восстановления Слэттера	Концепция управления качеством
Объект изменений	Структура, люди	Структура, технологии	Структура, технологии	Структура, технологии, люди	Структура, технологии	Технологии, люди
Характер изменений	«Мягкие»	«Жесткие»	«Жесткие»	«Мягкие»	«Жесткие»	«Мягкие»
Порядок изменений	Эволюционные (инкрементальные)	Революционные (радикальные)	Эволюционные	Эволюционные	Радикальные	Радикальные
Масштаб изменений	Ограниченные - неограниченные	Ограниченные - неограниченные	Ограниченные	Неограниченные	Ограниченные	Ограниченные
Охват организации	Вся организация	Несколько лет	Неделя - месяцы	Вся организация	Вся организация	Часть организации - вся организация
Уровень изменений	Операционный	Вся организация	Часть или подсистема организации	Стратегический	Операционный	Операционный
Время, необходимое для проведения изменений	Несколько лет	Стратегический	Операционный	Несколько лет	Недели - месяцы	Месяцы - годы
Стратегия проведения изменений	«Сверху-вниз», «снизу-вверх»	«Сверху-вниз»	«Сверху-вниз»	«Сверху-вниз»	«Сверху-вниз»	«Сверху-вниз», «снизу-вверх»

Для диагностики ситуаций изменения внутренних переменных организации предлагается использование таких моделей как модель Вайсборда, модель «7S», модель Берка-Литвина и модель «5M».

При разработке модели для определения способа проведения изменений в зависимости от контекста ситуации изменения были проанализированы существующие в настоящее время модели на предмет выявления взаимосвязи между значениями характеристик, входящих в контекст изменения и способом проведения изменений. В результате проведенного исследования был выявлен необходимый и достаточный набор характеристик, входящих в контекст ситуации изменения, для выбора способа проведения изменений. Результаты данного исследования приведены в табл. 2.

*Таблица 2*

*Взаимосвязи между значениями характеристик контекста ситуации изменения*

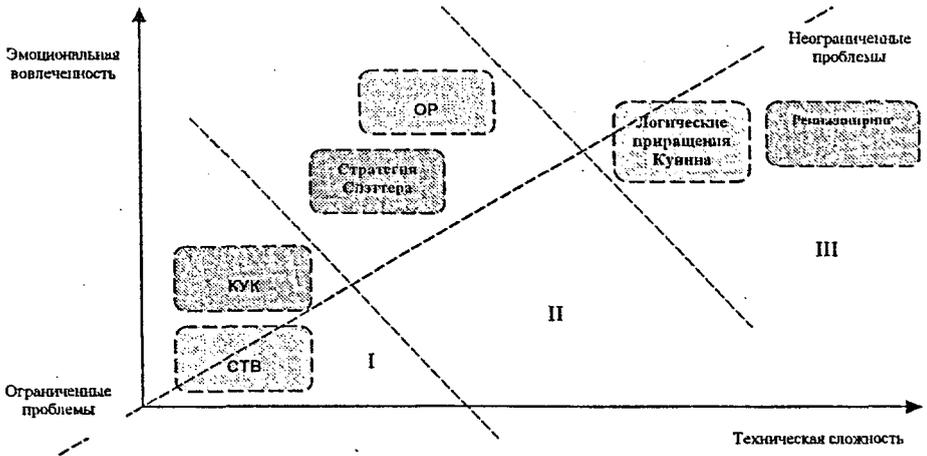
Характеристики контекста ситуации изменения	порядок изменений	характер изменений	масштаб изменений	уровень изменений	степень охвата организации	объект изменений	стратегия проведения изменений	время для проведения изменений
порядок изменений								
эволюционные	-	любое	любое	любое	любое	любое	любое	любое
революционные	-	любое	любое	любое	любое	любое	сверху-вниз	любое
уровень изменений								
стратегические	любое	мягкие	неогран.	-	вся орг.	любое	сверху-вниз	годы
операционные	любое	жесткие	огранич.	-	любое	любое	любое	любое
степень охвата организации								
вся организация	любое	любое	любое	любое	-	любое	любое	годы
часть организации	любое	жесткие	огранич.	операц.	-	любое	любое	месяцы

Таким образом, для выбора способа проведения изменений в организации необходимо и достаточно определить значения следующих характеристик контекста ситуации изменения: «порядок изменений», «уровень изменений» и «степень охвата организации изменениями». Остальные характеристики из контекста ситуаций изменения будут использоваться как вспомогательные.

На рис. 9 представлена модель [для определения подхода к проведению изменений в зависимости от контекста ситуации изменения, разработанная автором.

Как видно из рисунка разработанная автором модель включает в себя две оси: по горизонтальной оси измеряется техническая сложность ситуации изменений, а по вертикальной оси – эмоциональная вовлеченность сотрудников организации в проведение изменений. Кроме того, по диагонали оси координат пунктиром обозначена третья ось, предназначенная для измерения масштаба (уровня) изменений («ограниченные» - «неограниченные» ситуации изменений). Вдоль оси уровня изменений пунктирными линиями выделены три области, обозначенные римскими цифрами I, II и III. К области I относятся ситуации изменений уровня операционных

изменений в подразделениях организаций, к области II относятся ситуации изменений уровня операционных изменений в организациях и к области III относятся ситуации изменений уровня стратегических изменений.



**Рис. 9. Определение подхода к проведению изменений в зависимости от контекста ситуации изменения**

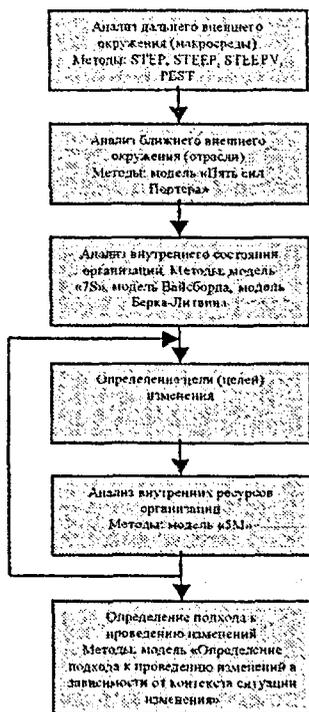
Подходы к проведению изменений представлены в модели в виде прямоугольников с закругленными углами. Прямоугольники, в зависимости от принадлежности концепции проведения изменений, закрасены в зеленый цвет (группа «эволюционных» подходов к проведению изменений) или в красный цвет (группа «революционных» подходов к проведению изменений).

Таким образом, для выбора подхода к проведению изменений при помощи модели, разработанной автором, необходимо ответить на три вопроса:

- «каков порядок изменений: первого порядка («природные») или второго порядка («радикальные»)?»;
- «какова степень охвата организации изменениями: охватывает часть организации или организацию целиком?»;
- «каков уровень изменений: «стратегический» или «операционный?»».

Для целей сбора информации, предназначенной для определения значений характеристик контекста ситуаций изменения, и, собственно, самого выбора способа проведения изменений автором был сформирован алгоритм действий, представленный на рис. 10. В данный алгоритм вошли модели, рассмотренные в 1 и 2 главах

диссертационного исследования, с целью анализа внешнего окружения, внутреннего состояния и ресурсов организации.



*Рис. 10. Последовательность действий при определении подхода к проведению изменений*

Предложенная автором модель была апробирована в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК», который столкнулся с необходимостью проведения стратегических управленческих изменений, которые включали в себя целый комплекс взаимосвязанных мероприятий по коренной перестройке всех сторон жизни банка: технологий совершения операций, оценки кредитных рисков, системы мотивации персонала и др.

В структуре ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» находятся ещё несколько региональных банков: Экспресс-Волга банк (Саратов и саратовский регион), банк «Конто» (Саратов), ВУЗ-банк (Екатеринбург), где ПРОБИЗНЕСБАНК владеет контрольным пакетом акций. Таким образом, рассматриваемая группа «Пробизнес» может быть отнесена к корпоративной структуре, под которой, в данном случае,

понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

Главной задачей стратегии развития банка ставилось завоевание через 5 лет не менее 3,5% рынка. Стратегия могла считаться успешно реализованной, если проведённые изменения в банке приведут к тому, что он станет отличаться от конкурентов высоким динамизмом и предвидением потребностей клиентов.

Для этого было необходимо решить несколько важнейших задач:

1. Создание ориентированных на клиентов команд вместо существующей иерархичной структуры.

2. Организация бизнеса на высоком профессиональном уровне, позволяющем делегировать принятие решений от узкого круга руководителей к сотрудникам, работающим с клиентами. Это значит, что необходимо значительно повысить профессионализм сотрудников банка.

3. Изменение технологий работы, результатом которого станет более быстрое и более качественное обслуживание клиентов.

4. Необходимо создать такой подход к бизнесу, при котором нововведения станут неотъемлемой частью существующих технологий и будут обязательно применяться при выявлении потребностей клиентов и создании новых продуктов.

Для того чтобы решить поставленные задачи, необходимо радикально изменить технологии и процессы обслуживания клиентов. Это неотъемлемая часть стратегии банка, которой нет альтернативы. Итогом перестройки процессов должно было стать значительное улучшение наиболее важных сейчас показателей деятельности банка: доля расходов в доходах должна сократиться с 51% до 40%, клиентская удовлетворенность повыситься с 48% до 80%, сроки обслуживания клиентов уменьшиться в разы.

Для достижения поставленных целей было необходимо тщательно проанализировать состояние банка по отношению к внешней среде – клиентам, инвесторам, конкурентам, акционерам и возможности внутренних ресурсов банка – готовности сотрудников к проведению изменений, эффективность взаимодействия различных подразделений. По результатам необходимо было разработать принципиально новый подход к основным процессам по обслуживанию клиентов дивизионов корпоративного бизнеса, малого и среднего бизнеса и розничного бизнеса, на основании которого будет построена новая методология и организационная

структура. Затем эта структура будет проверена на практике и при успешном результате будет внедрена.

Оценка финансовых, структурных, человеческих и других возможностей банка проводилась по предложенному автором алгоритму, последовательности действий для проведения анализа ситуации изменения в корпоративной структуре для определения значений характеристик ситуации изменения.

Для достижения данной цели была проведена систематизация широкого спектра методов и моделей, известных из теории менеджмента и связанных тем или иным образом с проведением изменений, а также получивших наиболее широкое распространение на практике.

После анализа внешней среды и внутреннего состояния ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» согласно предложенному алгоритму, можно использовать разработанную автором модель и выбрать концепцию проведения изменений в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК».

Для выбора концепции согласно модели нужно определить три пункта, первым из которых является «каков порядок планируемых в банке изменений: первого порядка («приростные») или второго порядка («радикальные»).

К «приростным» изменениям, согласно модели, относятся концепции Организационного развития (ОР), Системной технологии вмешательства (СТВ) и Логические приращения Куинна. Как было описано во второй главе, ОР и Логические приращения Куинна с точки зрения характера проводимых изменений соответствуют мягким изменениям. Однако, после проведенного выше анализа ситуации в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» был сделан вывод, что необходимо проводить изменения по «жесткому» сценарию; то есть получение конкретного, «оптимального» решения задач, связанных с изменением процесса кредитования в банке – создание нового, более эффективного процесса, изменения в расширении и делегировании полномочий на уровень среднего менеджмента – возложение большей ответственности, которая жестко регламентируется, чтобы не потерять общий контроль со стороны топ-менеджмента. Кроме того, изменения «технологические» также требовали понятного и ограниченного по времени результата.

Таким образом, концепции ОР и Логические приращения Куинна не подходят для проведения изменений в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК». Также не подходит и концепция СТВ, несмотря на то, что характер изменений в данной концепции соответствует «жесткому» сценарию. Как было рассмотрено во второй главе, СТВ в основном используется для реализации краткосрочных проектов (недели – месяцы). Однако,

одной из задач проведения изменений в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» было существенное совершенствование, выработка и реализация стратегии развития розничного бизнеса. Такой процесс не мог быть строго ограничен по времени, да к тому же укладываться в несколько месяцев. Стратегия развития розничного бизнеса в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» должна была вывести розничный бизнес в банке на одну из ключевых ролей в прибыли АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК», и в будущем должна занять ведущую роль, так как в отличие от корпоративного бизнеса, розничный развивается более динамично, качественней и эффективней. Сделать это за несколько месяцев не представлялось возможным из-за отсутствия практического опыта и ограниченности финансовых ресурсов, поскольку банк не имел в составе своей структуры каких-либо финансово-промышленных групп, а также не имел постоянного крупного западного инвестора, готового в любых объемах финансировать новый бизнес банка.

Таким образом, используя предложенную автором модель, можно прийти к выводу, что планируемые в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» изменения будут соответствовать изменениям второго порядка – «радикальным». Изменения, планируемые в банке, можно назвать радикальными, так как их основным идеологом было руководство банка. Изменения начинались сверху. После проведенного анализа к проведению изменений были привлечены западные консультанты и технологии. На начальном этапе, особенно в части перестройки бизнес-процессов, «планка» и качество проведенных изменений устанавливалась и оценивалась исключительно высшим менеджментом банка и имеющим целевые установки и соответствующие полномочия, экспертами, «хозяевами процесса».

Действительно, в банке перестраиваются технологии совершения операций, методики оценки рисков, системы управленческой информации, сбытовая политика. Также в банке началась радикальная перестройка всего комплекса работы с сотрудниками, включая существенные изменения в подходе к системе оплаты труда, вовлечение и мотивация сотрудников на участие в проводимых в банке изменениях, построение эффективной обратной связи «начальник – подчиненный», «рядовой менеджер – топ-менеджер банка», создание и внедрение общей разделяемой большинством сотрудников АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» корпоративной культуры.

Изменения такого уровня, согласно модели, входят в состав следующих концепций проведения изменений: Концепция управления качеством (КУК), Стратегия восстановления Слэттера и Реинжиниринг.

Далее, согласно модели, предложенной в предыдущей главе, нужно ответить на вопрос о масштабе планируемых изменений: «охватывает часть организации (отдельные подразделения) или организацию в целом?».

Изменения, которые планировались в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» начинались с отдельных подразделений. Допустим, перестройка кредитного подразделения с целью оптимизации кредитного процесса. Однако, при планировании реструктуризации кредитного подразделения, стало понятно, что перестройка кредитного процесса в целом затронет не только собственно кредитный отдел, но и обеспечивающие кредитный процесс отдел службы безопасности, отдел рисков, залоговое управление, а также казначейство, отвечавшее за ценообразование.

Таким образом, радикальные преобразования в подходах к анализу, рассмотрению и выдаче кредита заёмщика затрагивали большинство ключевых управлений банка, а значит по сути, весь банк, всю организацию.

Структурные изменения, связанные с выработкой стратегии развития розничного бизнеса, также охватили большинство отделов банка. Это было связано с тем, что действующие подразделения получали новые инструкции по работе с физическими лицами. Здесь возникали и новые методики оценки рисков на физических лиц, и стандарты обслуживания физических лиц операционными подразделениями, и т.д.

Кроме того, перед руководством банка стояла задача перейти от вертикально работающей компании к горизонтальной, то есть перейти от функциональной модели управления к процессной, а также делегировать полномочия по принятию ключевых решений в рамках компетенции менеджерам среднего и нижнего звена.

В общем, масштаб планируемых изменений в ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК», согласно классификации модели, однозначно охватывал организацию целиком.

После ответа на первый вопрос были выделены три концепции КУК, стратегия Слэттера и Рейнжиниринг. Все концепции реализуемы на масштабе целой организации, однако Концепция управления качеством, с точки зрения характера изменений, выполняется по «мягкому» сценарию, когда преобразования происходят с вовлечением всех сотрудников организации, мнения которых учитываются при планировании изменений. Как было отмечено выше, предстоящие изменения в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» были инициированы руководством банка и на основных этапах жёстко контролировались с точки зрения выполнения задач и оценки результатов.

Соответственно, поскольку КУК реализуется по «мягкому» сценарию, после ответа на второй вопрос касательно масштаба изменений, остаётся две концепции

проведения изменений: стратегия восстановления Слэттера и хозяйственный реинжиниринг.

Завершающим действием по разработанной автором модели является выбор ответа на третий вопрос: «каков уровень изменений: «стратегический» или «операционный». Здесь необходимо упомянуть один из выводов второй главы, в котором указывалось, что изменениям операционного уровня обычно соответствуют «ограниченные» ситуации изменения, а изменениям стратегического уровня – «неограниченные» ситуации изменения. Действительно, несмотря на то, что планируемые изменения в рабочих процессах АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» должны были проходить под постоянным контролем руководства банка и выполнение отдельных процедур регламентировалось по времени, в целом программа изменений в банке не была конечна и гипотезы о реализации стратегии на этапе выполнения могли подвергаться корректировке и изменению. Кроме того, создание нового направления – розничного бизнеса, требовало вовлечение в процесс изменений существующих отделов большого количества сотрудников, что также делало ситуацию изменений неограниченной с точки зрения участия персонала. Возможно, много времени следовало уделить преодолению сопротивления изменениям, которое безусловно возникает при начале кардинальных преобразований в любой организации.

Также, согласно плану изменений, существовала необходимость в существенном совершенствовании информационных технологий, обеспечивающих банковские процессы. А модернизация технического оборудования требовала большого количества времени и усилий.

Таким образом, был сделан вывод, что уровень планируемых в АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК» изменений соответствует «стратегическому».

Значит единственной приемлемой концепцией проведения изменений, основываясь на предложенной модели, должна быть концепция реинжиниринга, т.к. данная концепция является радикальной, охватывающей всю организацию на стратегическом уровне изменений. Кроме того, реинжиниринг протекает по «жесткому» сценарию проведения изменений.

Выбор данной концепции был успешно осуществлён в банке по результатам применения и использования модели для выбора концепции проведения изменений, разработанной автором и успешно апробированной на примере действующей корпоративной структуры ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК».

**Основные положения диссертации отражены в следующих опубликованных работах автора:**

1. Овчинников Г.В. Управление изменениями в организации. – М.: АПКыППРО, 2006. – 4,25 п.л.
2. Овчинников Г.В. Основные концепции управления изменениями. // Восемнадцатые Международные Плехановские чтения (4-7 апреля 2005г.), Тезисы докладов аспирантов, докторантов и научных сотрудников. - М : Изд-во РЭА, 2005. – 0,1 п.л.
3. Овчинников Г.В. Интегрированные корпоративные структуры. // Семнадцатые Международные Плехановские чтения (5-8 апреля 2003г.), Тезисы докладов аспирантов, докторантов и научных сотрудников. - М : Изд-во РЭА, 2004. – 0,1 п.л.
4. Овчинников Г.В. Роль руководителя в управлении корпорацией. // Шестнадцатые Международные Плехановские чтения (2-4 апреля 2003г.), Тезисы докладов аспирантов, докторантов и научных сотрудников. - М : Изд-во РЭА, 2003. – 0,1 п.л.
5. Овчинников Г.В. Управление организационными изменениями в современном менеджменте. // Менеджмент: современный этап развития. – РЭА им. Г.В. Плеханова, 22.01.2003. – 0,1 п.л.
6. Овчинников Г.В. Корпоративная культура как фактор развития корпорации. // Пятнадцатые Международные Плехановские чтения (23-25 апреля 2002г.), Тезисы докладов студентов. - М : Изд-во РЭА, 2002. – 0,1 п.л.

Подписано в печать 02 ноября 2006 г. Печать трафаретная.

Тираж 100 экз. Заказ № 4/111

Отпечатано в ОТОУП МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова.

115998, Москва, Б. Строченовский пер., 7





