

КАЧЕСТВО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ЕГО ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИХ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Коновалов В.А., доктор экономических наук
Ломакина Ю.М., кандидат экономических наук
Короткевич М.З.

В статье рассматривается зависимость качества бизнес-процессов предприятия от оперативного управления их изменениями, проанализированы различные модели управления изменениями на предприятиях, показано, что значительное место в управлении изменениями отводится оперативному управлению изменениями.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление, качество, оперативные изменения, модели изменений.

UDC 658.5.012.1

MANAGEMENT OF OPERATIONAL CHANGES TO BUSINESS PROCESSES BASED ON MULTI-AGENT TECHNOLOGY

Konovалov V.A., Ph.D.
Lomakina, Y.M., Ph.D.
Korotkevich M.

In this paper, the dependence of the quality of business processes from the operational management of change, analyze the various models of change management in enterprises, it is shown that an important place in the management of change is given operational change management.

Keywords: business process management, quality, operational changes, model changes.

Постоянно меняющиеся рыночные условия ведения бизнеса, попытки добиться конкурентных преимуществ в динамичных условиях рынка заставляют предприятия постоянно перестраивать свою деятельность. Появление новых направлений деятельности, вывод на рынок новых продуктов и услуг, установка оборудования с другой технологией, изменения в схемах поставок – все это требует своевременного проведения изменений процессов деятельности организации. Перечисленные факторы образуют неустойчивую и сто-

частически изменяющуюся среду, подтверждающую, что организации находятся в состоянии постоянного внешнего не всегда прогнозируемого воздействия. По этой причине процесс изменения непрерывен и является одним из важнейших объектов управления в ходе реализации целей предприятия.

Развитие теории изменений, как нового направления менеджмента – «управление изменениями» (Changemanagement), датируется 60-70-ми годами XX века и связано с такими именами как Дик Бэкхард, Крис Арджирис, Фриц Стил, Курт Левин и др.

В условиях динамически меняющейся внешней среды каждое предприятие в интересах самосохранения должно оперативно и целенаправленно проводить изменения процессов своей деятельности. В общем случае изменение – это действие, ведущее к новому состоянию, отличному от того, которое было определено ранее. Термин «изменить» означает следующее: сделать иным, придать чему-либо другое положение, задать чему-либо другое направление или курс; переиначивать, переделывать; модифицировать; преобразовать, произвести перемены в чем-нибудь¹.

Изменения являются основой развития предприятия. Предприятие есть саморазвивающаяся система, которая может с определенной степенью гибкости реагировать на изменения внешней среды, адекватно изменять свою стратегию, цели, формальные структуры, организационную культуру и поведение персонала. Эффективность реагирования предприятия на изменения ее окружения зависит от степени открытости системы, адекватности механизма управления логике эволюции предприятия и окружения, равновесия в сочетании развития внутренней и внешней среды. Усложнение последней характеризуется ростом дифференциации внешних хозяйственных условий, высокими темпами смены хозяйственных приоритетов, влияющих, в свою оче-

¹ Толковый словарь живого великорусского языка. Владимир Даль. - М.: Русский язык - Медиа, Дрофа, 2008.

редь, на выбор стратегических целей предприятия, глобализацией экономических отношений, в которые вступает предприятие.

Как правило, предвестниками экономических трансформаций предприятий были либо изменения внешней среды, либо вполне обыденные, рутинные и долговременные усилия по формированию факторных преимуществ компании по отношению к конкурентам. К числу последних можно отнести: внедрение новых схем сбыта, инвестиции в основной капитал, внедрение передовых научно-технических разработок, перестройки систем финансирования, совершенствование бизнес-процессов, проведение справедливой кадровой политики и многое другое, т.е. поэтапные изменения различных факторов. Перечисленные мероприятия явились своего рода «детонаторами» позитивных трансформаций организаций, т.е. их развития. Постепенно накопленные преимущества сформировались в передовую технологию, четкие и оптимальные бизнес-процессы, налаженные схемы сбыта и т.д., которые обеспечили организациям новое качество.

Возможные изменения факторов многие авторы объединяют термином изменения. Изменения могут быть плановыми или спонтанными в подсистемах организации, они перестраивают всю систему и определяют направление движения: положительное или отрицательное. Управление экономическим развитием организации можно свести к целенаправленному управлению изменениями различного вида и характера. При этом одной из задач управления становится минимизация спонтанных изменений, зарождающихся, как правило, в неформальных структурах организации и поэтому трудно управляемых [1].

Наиболее широкое распространение получил термин «организационные изменения». Так, Дак Д.Д. определяет организационные изменения как динамический процесс, включающий в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий – динамических фаз [2]. Гительман Ж.Д. предлагает под организационными изменениями понимать непрерывный управ-

ленческий процесс, управленческую деятельность, направленную на достижение поставленных целей управления путем реализации определенных функций и применения [3]. По мнению ряда авторов, организационные изменения – это освоение компанией новых идей и моделей поведения [4].

Удобство использования термина организационные изменения заключается в его объединяющем характере по отношению к другим терминам, связанным с развитием организации:

- реорганизация – организационные изменения, связанные с радикальным изменением структурной компоненты в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования юридических лиц (термин характеризует общие изменения в структуре организации) [5];

- реформирование – общий термин, применяемый к крупным организационным изменениям, средством достижения результатов которых выступает реструктуризация организации [6];

- реструктуризация – во-первых, это термин, применяемый для обозначения изменения структуры финансовых пассивов организации; во-вторых, комплексное изменение методов функционирования организации (термин относится в большей мере к внутренним изменениям, к интенсивному развитию) [7];

- реинжиниринг бизнес-процессов – «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов» или «систематический, организованный подход к достижению кардинальных измеримых изменений в эффективности путем фундаментального пересмотра, переосмысления и перепроектирования процессов, используемых организацией для выполнения своей миссии» [8];

- организационное преобразование – сложные изменения во всей системе предприятия в виде перераспределения прав и обязанностей, технологий, финансово-экономических, социально-психологических и др. факторов

(термин относится в большей мере к внутренним изменениям, интенсивному развитию) [9];

- инвестиционный проект – развитие организации, связанное с вложением аккумулированных, как правило, внешне заимствованных, средств в факторы производства (термин относится более к экстенсивному изменению организации) [10];

- инновационный проект – развитие организации, связанное с внедрением нового продукта, технологии (термин относится более к интенсивному изменению организации) [11].

Таким образом, понятие «изменения» присутствует во всех вышеперечисленных определениях, что позволяет использовать его как общее понятие для различающихся по специфике процессов развития организации.

Изменениям подвержены все процессы в организации, что связано с постоянным совершенствованием и адаптацией к внешней среде, важно, чтобы они были планируемы и подконтрольны.

Среди причин организационных изменений выделяют следующие [12].

1. Внешние: экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация); технологические (быстрое распространение новых технологий); стратегические (стратегии роста организации); политико-правовые (изменения в законодательстве); социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей); физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему и др.).

2. Внутренние: области стратегического хозяйствования, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности; психологические особенности восприятия производственных и социальных процессов членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Поводом для реализации организационных изменений являются [13]:

а) кризисные ситуации – изменения носят, как правило, операционный характер, позволяющий восстановить ликвидность бизнеса, возврат потерянных рынков и т.д. Выделяют три стадии развития кризиса [14]: первая характеризуется проявлением неэффективности в сбыте продукции, поддержания уровня качества; вторая и третья характеризуются усилением указанных негативных тенденций;

б) фаза развития организации – для каждой фазы развития свойственно накопление факторов, которые стимулируют переход на другие механизмы управления, создание дополнительных структур, перераспределение полномочий и обязанностей;

в) влияние конкретной личности – приход на руководящие посты нового менеджера всегда связан с организационными изменениями сообразно субъективным взглядам последнего.

Все изменения могут быть разделены на следующие основные группы.

1. Стратегические изменения относятся к переосмыслению стратегических и тактических направлений развития организации и, как правило, инициируются изменением внешнего окружения.

2. Структурные изменения предполагают изменения в системе распределения работ, полномочий и ответственности отдельных исполнителей или целых отделов.

3. Изменения технологии и задач относятся к изменениям технологии и графика выполнения задач. Как правило, определяющим является внедрение новой производственной, информационной технологии, за которыми следуют изменения, обеспечивающие их функционирование.

4. Изменения в области управления персоналом. Основной задачей данного типа изменений является более качественное выполнение функций основным персоналом организации. Сюда можно также включить мероприятия по повышению мотивации труда, формированию в коллективе чувства «локтя», повышению профессионального уровня работников, поиск наиболее

оптимальных возможностей для реализации способностей отдельных личностей и т.д. Изменение персонала относится к наиболее определяющему успех типу организационных изменений, т.к. сопровождает и составляет базу всех остальных изменений. От правильности и своевременности изменений в области управления персоналом зависит формирование коллектива, способного вывести организацию в лидеры.

5. Изменения бизнес-процессов предприятия. При этом изменения бизнес-процессов могут быть кардинальными и изменения бизнес-процессов в рамках их регламентов.

В соответствии с направлениями деятельности предприятия организационные изменения могут быть: социально-психологическими; финансово-экономическими; имущественно-правовыми; процессно-технологическими; информационно-технологическими; функционально-структурными.

При этом все организационные изменения, даже самые незначительные, инициируют перестройку всех организационных процессов и систем. Так, например, прием на работу нового работника для более равномерного распределения нагрузки на уже работающих потребует изменений в распределении функций, документообороте, подчиненности в коллективе, перестановке рабочих мест, работе смежных отделов, работе бухгалтерии и т.д. Поэтому, внедряя какие-либо организационные изменения, необходимо моделировать возможные сценарии последствий, и чем значительнее изменение, тем серьезнее должна проводиться работа в данном направлении.

Организационные изменения можно классифицировать также на управляемые и неуправляемые. Задачей менеджера становится минимизация (полностью от них не избавиться, т.к. они определяются человеческим обществом) неуправляемых процессов, которые могут привести к фиаско самые благие намерения и начинания. Неуправляемые организационные изменения зарождаются, как правило, в неформальной среде организации и сопровождают все существующие организационные процессы, грозя увести их в не-

правильном направлении. Если ими не удастся управлять, необходимо, по крайней мере, о них знать и контролировать.

Таким образом, организационные изменения можно принять за «кирпичики» развития самой организации. От того, насколько правильно и своевременно они проводятся, зависит строительство и благополучие всей организации. Необходимыми предпосылками этого являются [13]:

- выбор правильного направления стратегического развития, которому подчинены последовательные организационные изменения (инвестирование в человеческий капитал и производственные технологии);
- поэтапный характер развития, т.е. реализации организационных изменений;
- балансирование уровня развития отдельных элементов системы организации;
- создание и аккумуляция факторных преимуществ организации (посредством организационных изменений).

Основная масса изменений проводится сегодня с четкой постановкой задач, распределенными обязанностями исполнителей и графиком выполнения. Широко применяемыми документами планирования и обоснования изменений являются при этом бизнес-план и технико-экономическое обоснование. Наличие при проведении изменений организаций таких планируемых и управляемых характеристик как конечная цель, промежуточные задачи, график выполнения работ, распределение функций и ответственности между исполнителями, финансовая база, а также общих характеристик как целенаправленность изменений, ограниченность по времени и ресурсам, уникальность каждого изменения позволяют рассматривать данный процесс в рамках управления проектами.

В настоящее время насчитывается большое количество моделей управления изменениями предприятий, и прежде всего организационными. Рассмотрим кратко некоторые из них.

Модель Левина К. включает три этапа реализации изменений: «размораживание», предполагающее слом старой практики деятельности; «движение», практическое осуществление изменений, в рамках которого выполняются запланированные мероприятия для изменения деятельности организации; «замораживание», направленное на упрочение новой организационной практики [15]. Она стала важным этапом в определении сущности и содержания организационных изменений, построенных на развитии личности. В этой модели выделяют факторы, «побуждающие» и «ограничивающие» стабильность организации. При равенстве этих факторов в организации сохраняется устойчивое положение.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения «побуждающих» факторов, либо уменьшение «ограничивающих», либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. Левин К. утверждает, что руководителю, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния «ограничивающих» факторов, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение «побуждающих» факторов только усиливает сопротивление.

Модель Левина К. предлагает общую концепцию стадий развития организации, оставляя в стороне детали.

Современной интерпретацией концепции Левина К. является концепция Чарльза Баден-Фуллера и Джона Стопфорда [16], включающая ряд шагов: «гальванизирование» топ-команды, т.е. создание убежденной в необходимости изменений группы (группировки) в высшем руководстве; «упрощение», т.е. избавление от лишних либо слишком усложненных (выполняющих не совсем профильные работы) структур и подразделений; «построение способностей» или создание системы внутреннего предпринимательства, т.е. развитие нового потенциала; «использование рычагов», т.е. закрепление статуса движущих сил перемен и расширение конкурентных преимуществ. К

основным особенностям данной модели можно отнести ее ориентацию на топ-менеджмент и построения процесса непрерывного изменения и улучшения.

Гуияр Ф. и Келли Дж. считают, что «секрет вечной жизни» организации определяется качеством управления преобразованием всех своих подсистем. Однако модель Гуияра Ф. и Келли Дж. далека от реальной практики проведения изменений в организации, но многие ее положения стали весьма плодотворными для дальнейшего развития моделей изменений организации, к наиболее известным из которых относятся модели Аржириса К. [17] и Грейнера Л. [18].

Модель Аржириса К. ставит в соответствии организации живой организм, стадии развития организации именуется по аналогии с развитием живого организма – рождение, детство и т.д. К. Аржирис в основном уделяет внимание описанию проблем, которые могут явиться основанием для прекращения деятельности организации на стадиях развития в соответствии с моделью. Эти кризисные точки являются основанием для организационных изменений. В модели определен ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но в ней предполагается при преодолении кризисов рост и зрелости организации и ее смерть на заключительной стадии жизненного цикла. К недостаткам модели можно отнести то, что она не дает ответа на вопрос: какие организационные изменения предприятие должно реализовать, чтобы продлить фазу расцвета?

Основная идея модели Грейнера Л. заключается в представлении жизненного цикла организационного изменения в виде шести этапов [19]:

- 1) осознание руководством необходимости изменений;
- 2) формирование экспертной команды;
- 3) диагностика «сверху – вниз»;
- 4) нахождение нового решения;
- 5) внедрение;

б) создание условий принятия изменения.

Предлагаемый механизм изменений корректируется в соответствии с этапом развития организации:

- рост творчества приводит к кризису стиля руководства;
- рост благодаря жесткому стилю руководства приводит к автономии руководителя;
- рост делегирования полномочий приводит к кризису контроля;
- рост координации приводит к кризису бюрократии;
- кризис бюрократизации преодолевается благодаря корпоративному духу, который, в свою очередь, несет опасность несоответствия результатов общим целям развития (опасность развития больших социально-экономических систем). Далее развитие предположительно идет циклично, повторяя в общих чертах отмеченные причины кризисов и роста.

Возможности применения данной модели благодаря степени ее абстракции довольно широкие: эволюционные и революционные типы изменений, крупные и незначительные изменения. Значимым является анализ соответствия фазам развития организации определенных организационных изменений. Ограничением выступает иницирующая роль руководства организации и необходимость дополнительного насыщения модели методами и инструментами управления. Модель применима для общего анализа предполагаемых организационных изменений в соответствии с деловой историей организации.

Дальнейшим развитием модели Грейнера Л. стала модель Адизеса И. [20]. Основная идея модели Адизеса И. заключается в соотнесении развития организации развитию живого организма. Жизненный цикл организации делится на две фазы – рост и старение – и на десять этапов: 1) выхаживание; 2) младенчество; 3) детство («давай – давай»); 4) юность; 5) расцвет; 6) стабильность; 7) аристократизм; 8) ранняя бюрократизация, 9) бюрократизация и 10) смерть. Каждый этап развития имеет свои проблемы, которые условно

можно разделить на две категории: болезни роста, которые могут быть обусловлены незрелостью предприятия, и организационные патологии, в которые они превращаются и с которыми предприятие не может справиться самостоятельно.

Основное преимущество данной модели состоит в том, что в ней выявлена очень важная закономерность: молодое предприятие быстро адаптируется под внешнюю среду, но развивается стихийно, в то время как более старые предприятия теряют гибкость, но ими легко управлять. Применение данной модели на практике укажет на источники проблем при проведении организационных изменений, а также поможет определить этап жизненного цикла, на котором находится предприятие.

В настоящее время реализуются два основных подхода для управления изменениями в организации:

1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих бизнес-процессов или внедрению новых (как правило, их осуществляют специально создаваемые многопрофильные группы вне обычной деятельности);

2) деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих бизнес-процессов.

При этом деятельность по постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих бизнес-процессов, может быть оперативной либо нет, но чаще эта деятельность носит оперативный характер.

Бизнес-процессы являются базовым элементом реагирования, и от того, насколько воздействие на них соответствует миссии, целям, задачам и текущему состоянию внешней и внутренней среды предприятия (собственно состоянию предприятия), зависит эффективность его развития и функционирования. Таким образом, можно утверждать, что при рассмотрении предприятия в рамках процессного подхода эффективность его развития и функционирования непосредственно зависит от качества управления изменениями

бизнес-процессов на предприятии. Это определяется тем, что в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000:2008 качество – степень соответствия совокупности присущих отличительных свойств потребностям или ожиданиям, которые установлены, являются общепринятой практикой предприятия, потребителей ее продукции и услуг, а также других заинтересованных сторон или являются обязательными. Соответственно, под качеством управления изменениями на предприятии следует понимать степень соответствия параметров, характеристик управления изменениями требуемым или ожидаемым, определяемыми миссией, целями, задачами предприятия и текущим состоянием внешней и внутренней среды.

Качество бизнес-процессов во многом зависит от того, насколько оперативно будут устранены отклонения в бизнес-процессах от установленных регламентов. Каждый бизнес-процесс с течением времени под воздействием многочисленных факторов претерпевает различные изменения, которые могут приводить к нарушениям технологических процессов производства и/или предоставления продукции/ услуги, и, как следствие, к снижению качества бизнес-процесса, а, следовательно, к снижению качества продукции/ услуги. Устранение изменений бизнес-процессов должно быть оперативным для исключения существенного снижения качества продукции/ услуг предприятия, и реализуется оно в рамках оперативного управления изменениями бизнес-процессов.

Список литературы

1. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. – М.: Русский язык – Медиа, Дрофа, 2008.
2. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. Гительман Ж.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999.

4. Дихтер С., Гэньон К., Александер А. Как руководить процессом преобразований // Вестник McKinsey, 2002. – № 1.
5. Ивлев В.А., Попова Т.В. Организация и реорганизация деятельности предприятия // Компьютер ПРЕСС, 1996. – № 6.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30.11.94 г. // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство СПбГУ, 1997.
9. Титов С.А. Методологические основы управления проектами организационных преобразований строительных предприятий производственного звена: Дисс. канд. экон. наук. – М.: ГУУ им С. Орджоникидзе, 2000.
10. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001.
11. Завлин П.Н., Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента: теория и практика. – М.: Экономика, 2000.
12. Норберт Т. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления, 1998. – № 1.
13. Шишев А.К. Системно-концептуальные основы формирования программ развития промышленных предприятий. – М.: Стандартинформ, 2005.
14. Васильев И.П., Васильев И.М. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики реформирования региональной экономики, 2001. – Выпуск № 3.
15. Lewin K. Field theory in social science. – New York: Harper and Row, 1951.
16. Charles Baden-Fuller and John M. Stopford. Rejuvenating the Mature Business. – Harvard Business School Press, 1994.
17. Argyris C. Groups for Organizational Effectiveness. – In: Organizational Change and Development, (eds.) Dalton G.W., Lawrence P.R. and Greiner L.E. – Homewood: Irvin and Dorsey, 1970.
18. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – № 4.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994.
20. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: An updated and expanded look at the Corporate Lifecycles. – NY: Prentice Hall Press, 1999.