

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

О.М. Дюжилова

*Кафедра экономики и управления
производством ТвГУ*

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

At present a particular problem of organizations is their development. Organizational development is closely linked with the changes, restructuring and "habituation" of socio-economic system to new ways of life.

Развитие социально-экономической системы представляет собой последовательный переход от одного способа организации к другому, каждый способ – это единое целое, характеризующееся более высоким уровнем интеграции и дифференциации, обладающее потенциальной способностью избавления от противоречий низшего уровня в результате их преобразования в нечто обратное.

«Развитие и рост – далеко не одно и то же, эти понятия даже не обязательно сопутствуют друг другу. Рост происходит и одновременно с развитием, и без него, как и развитие может сопровождаться ростом, а может обойтись без него. Кладбище может разрастаться, но о его развитии говорить не приходится. С другой стороны, человек может продолжать успешно развиваться долгое время после того, как его рост остановится, и, наоборот» [1, с. 150]. При этом «препятствия для роста системы находятся преимущественно в ее окружающей среде, но главные ограничения для развития системы скрываются все же внутри ее самой» [1, с. 150].

Организационные системы в процессе развития могут совершенствоваться и присоединять новые элементы, изменяющие внутренние связи, пропорции, смещать центр устойчивости, изменять функции прежних компонентов, их природу, адаптироваться к новым условиям. «По отношению к отдельным элементам объективного мира любые изменения могут рассматриваться как развитие, только когда обеспечивается

их дальнейшее существование в результате адаптации к среде» [1, с. 67]. «Стабильность и развитие противоречат друг другу, но они – имманентные условия существования любой системы, в том числе и организации» [1, с. 68]. Цель развития состоит «в повышении способности организации выживать в длительной перспективе» [4, с. 528].

Существуют две основных формы развития: 1) эволюционная – непрерывные, постепенные количественные и качественные изменения; 2) революционная – скачкообразные изменения. Развитие может быть прогрессивным и регрессивным. Прогрессивное развитие – переход от низшего к высшему, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное развитие – обратное движение, переход от высшего к низшему, деградация, возврат к изжившим себя формам и структурам. Прогресс и регресс сопутствуют развитию любой компании, поскольку в них идут процессы внедрения новых технологий (прогресс) и накопление опыта, упорядочение производственных отношений и укрепление традиций (регресс) [9, с. 121-122].

Большинство организаций, развивающихся эволюционно, придерживаются принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением. Изменения, происходящие в таких организациях, дискретны, но всегда согласуются с общим направлением изменений в их окружении. Дж.Б. Куинн [17] называет такой стиль управления организационными изменениями рациональным инкрементализмом. В таких организациях не происходит глубоких изменений до тех пор, пока не происходит глубоких и внезапных перемен в их окружении. Инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации.

Альтернативой рациональному инкрементализму может быть только противопоставление организации своим условиям. Но, чтобы осуществить такое противопоставление, организация должна обладать огромными ресурсами (политическими, социальными, а главное, финансовыми).

Генри Минцберг [14; 15] показал, что стратегическое управление имеет место, как правило, в тех организациях, которые готовы идти на революционные изменения. Двигаясь ранее намеченным стратегическим курсом, такая организация постепенно перестает соответствовать

внешним условиям своей деятельности. В определенный момент это несоответствие достигает своего критического предела, это приводит к организационному кризису. В условиях организационного кризиса такая организация осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Развитие означает изменение состояния системы (организации), само слово «изменение» означает сдвиг в состоянии, который может проявляться и как ухудшение и как улучшение [4, с. 185-186]. В то же время организационное изменение – это «освоение компанией новых идей или моделей поведения» [1, с. 371].

Очевидно, что современная организация не может постоянно находиться в статичном состоянии, неспособность организации к изменениям ведет к ее разрушению, гибели. В этом контексте важным становится вопрос о том, каким образом будет осуществляться процесс изменений в организации. Поведение организации может быть проактивным и реактивным. Проактивность означает предвидение возможных событий, инициацию изменений, стремление управлять будущим организации, тогда как реактивность – это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их (перемен) последствий [4, с. 353].

Из сказанного можно сделать вывод, что реактивность больше свойственна современному российскому антикризисному управлению компаниями, тогда как проактивность должна быть свойственна организациям, стремящимся к развитию, организациям, сознательно формирующим свое будущее состояние.

В деятельности каждой организации могут возникнуть те или иные патологии. Одной из патологий проявляющихся в управленческих решениях является подавление развития функционированием. В этой ситуации основные ресурсы компании тратятся на оперативное управление, и лишь небольшая их часть – на развитие организации [10, с. 102]. Компания при этом может активно расширять свою деятельность (например, наращивать свою филиальную сеть).

Для развития в условиях нестабильной, сложной внешней среды особую значимость для организации приобретают такие свойства как

адаптивность и скорость реакции на изменения (качества, характеризующие стратегическую гибкость организации). Однако важнейшей задачей современного бизнеса является достижение баланса между стабильностью и гибкостью. Таким образом, «перед менеджерами сейчас стоит задача создать равновесие между стабильностью, необходимой для стратегического планирования и процессов принятия решений, и нестабильностью, способствующей постоянному изменению и адаптации к меняющимся условиям» [11, с. 31].

Стратегическая гибкость в отсутствие устойчивости влечет за собой риск отсутствия сфокусированности и неспособность создавать компетенции, тогда как устойчивость без гибкости и адаптивности может привести к инерционности и смерти [14, с. 13].

Необходимо заметить, что под устойчивостью или стратегической устойчивостью в данном случае понимается потенциал для достижения успеха в изменяющихся условиях будущего; под реактивностью или стратегической реактивностью понимается способность быстро 1) замечать изменения в деловой среде; 2) выработать концепцию отклика на эти изменения; 3) перераспределять ресурсы для принятия ответных мер [11, с. 11].

Балансируя между устойчивостью и реактивностью, компания должна претерпевать эволюционные, инкрементальные изменения, которые впоследствии создадут условия для осуществления революционных (кризисных, в положительном смысле этого слова) изменений. Подобные революционные изменения призваны вести организацию к более высокому уровню устойчивости и реактивности, постепенно расширяя стратегический репертуар и временной горизонт и ведя организацию от «расчистки завалов» к созданию будущего.

Таким образом, в процессе развития компания должна перейти от одного состояния бизнеса к другому. Если такой переход осуществляется под воздействием уже сложившихся обстоятельств, т.е. как реакция на уже произошедшее возмущающее воздействие, когда «бизнес отвечает на действия менеджеров не так, как прежде» [5, с. 36], то менеджмент организации теряет контроль над событиями и может не обрести его (контроль) вновь. Кроме того, нет никаких гарантий того, что изменения в организации начаты вовремя.

Влияние такого перехода на организацию чрезвычайно велико и то, каким образом будет осуществлен данный переход, определяет будущее компании – это переломный момент в существовании организации, иначе говоря, кризис.

В разное время были проведены многочисленные исследования изменения компаний – от зрелости до динамизма. Значимым является анализ длительного периода, проведенный Т. Ташмэном и Е. Романелли [18], в котором предлагается концепция «периодически нарушаемого равновесия». Эти исследования обнаружили, что короткие периоды радикального революционного изменения могут перемежаться с долгими периодами большей стабильности, связанной с развитием и использованием накопленных конкурентных преимуществ.

Таким образом, подразумевается, что эволюционные периоды развития организаций должны чередоваться с революционными периодами. Именно революционную фазу развития организации автор данной работы характеризует как кризисную форму развития социально-экономической системы.

Дж. Чайлд, К. Смит [11] и А. Петтигрю [14] замечают, что на уровне компании изменение может происходить «каскадом» и что в некоторых случаях точное начало или конец управленческих процессов обновления невозможно отнести к определенному времени. Тем не менее, в некоторых случаях момент, когда процесс изменений начинается, отчетливо различим.

Теоретики корпоративного предпринимательства часто утверждают, что если планируется совершить радикальное изменение, обобщающее новые технологии и новые процессы, в него (в изменение) должна быть вовлечена вся организация. Тем самым подчеркивается важность участия в процессе изменения менеджмента среднего звена, связывающего разные уровни управления организации. В данном случае складывается ситуация, когда осуществляется командная работа на различных уровнях управления и сферах функциональных обязанностей. При этом К. Баден-Фуллер и Дж. Стопфорд [18] подчеркивают значимость полной организационной трансформации в случаях, когда зрелые фирмы обновляются для того, чтобы достичь не только радикального изменения в себе самих, но и перемен в своих секторах эконо-

мики, связывая таким образом корпоративное обновление с обновлением отрасли. По мнению этих исследователей, несмотря на то, что инициативы для изменения могут иметь разное происхождение и могут требовать времени для «развития скорости», в конце концов, общее состояние организации может перейти от зрелости к динамизму.

Особую сложность представляет определение времени наступления переломного момента. Незнание времени, когда необходимо пережить стратегический переломный момент порождает высокую неопределенность, рискованность изменений, неясность цели, несмотря на возможные потери. Кроме того, любой организации свойственна некоторая инертность, т.е. запаздывание реакции на возмущающие воздействия, поэтому последствия происходящих событий не сразу становятся заметны.

Опоздание с осуществлением изменений в организации может стать для нее фатальным, поэтому правильный выбор времени осуществления перехода из одного состояния бизнеса в другое (как правило, необратимое) становится ключевой проблемой в развитии организации. Если организация начинает осуществлять стратегические изменения пока она еще «здоровая», пока ее текущий бизнес создает «защитную оболочку», внутри которой можно экспериментировать с новыми методами ведения дел, у нее (организации) значительно больше шансов на выживание и развитие.

1. Бодди Д., Пейгон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 720 с.
2. Веснин В.Р. Теория организации: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 272 с.
3. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса/Дж. Гараедаги; пер. с англ. Е.И. Недбальская; науч. Ред. Е.В. Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 480 с.
4. Глушков А.В., Мамагулашвили Д.И., Шорохов Ю.И. Организационное управление. – Тверь: ТВГУ, 1999. – 520 с.
5. Гроув Э. Выживают только параноики: как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания/Эндрю Гроув; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 200 с.
6. Лафта Дж.К. Теория организации: Учеб.пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 416 с.
7. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией/Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд/[Пер. с англ. И. Ильиной]. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2009. – 256 с.

8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 648 с.
9. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 248 с.
10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
11. Bettis R.A., Hitt M.A. The new competitive landscape//Strategic Management Journal. – 1995. – № 16. – P. 7-16.
12. Child, J. & Smith, C. The context and process of organizational transformation Cadbury Limited//Journal of Management Studies. – 1987. – № 24(6). – P. 565-593.
13. Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.A. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the twenty-first century//Academy of Management Executive. – 1998. – № 12(4). – P. 22-42.
14. Mintzberg H., Lampel J. Reflecting on the strategy process//Sloan Management Review. – 1999ю – № 40(2). – P. 21-30.
15. Mintzberg H., Quinn J., Voyer J. The Strategy Process. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice Hall, 1995, – P. 42-64.
16. Pettigrew, A.M. The Awakening Giant. Oxford: Blackwell, 1985.
17. Quinn J.B. Strategies for change//Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. The Strategy Process. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice-Hall, 1995. – P. 23-38.
18. Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C. Creating corporate entrepreneurship//Strategic Management Journal. – 1994. – № 15(7). – P. 521-536.
19. Tushman, M. & Romanelli, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L. Cummihs & B.M. Staw (eds) Research in Organizational Behavior, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, 1985. – P. 171-222.

В.В. Шишкин

Индивидуальный предприниматель

РЕСУРСЫ И ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

The author considers processes of production and maintenance of industrial system and their interrelation.

Ресурсы производственной системы. В экономике термином «ресурсы» обозначают средства, которые можно использовать для создания экономических благ, при помощи которых человечество удовлетворяет свои потребности. Трудом многих учёных-экономистов были установлены и изучены различные закономерности использования ресурсов для удовлетворения потребностей человека, а сами ресурсы были классифицированы по разным признакам и объединены в различные категории в зависимости от целей и задач анализа.