

И.А. Уткин

**УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ
В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА**

Представлены основные компоненты концепции управления трансформационными процессами в экономической системе. Обоснована необходимость применения проектного подхода к осуществлению процесса трансформации. Предложены основные принципы управления трансформационными процессами в экономической системе: сфокусированность, интегрированность и сбалансированность.

I.A. Utkin

**TRANSFORMATION PROCESS MANAGEMENT IN ECONOMIC SYSTEM
BASED ON A PROJECT APPROACH**

Basic components of the conception of transformation process management in economic system are presented in the article. The author grounds the necessity to use a project approach in realization of transformation process. The author offers basic principles of transformation process management in economic system as narrowness, integration and equilibrium.

Процесс трансформации в экономической системе под влиянием внешних факторов является важнейшей составляющей стратегического управления.

Первые научные исследования, посвященные общим проблемам стратегического управления, проведены У. Ньюманом. Однако значительно раньше появились работы по военному стратегическому строительству¹.

В.Г. Афанасьев, Р. Л. Акофф, А.А. Богданов, В.И. Вернадский, Н. Винер, В.Н. Глушаков, А.И. Уемов, К. Шеннон, У.Эшби и другие обосновали системный подход, что положило начало становлению и развитию систематики стратегического менеджмента, который является одним из самых крупных управленческих новшеств в современном мире.

У. Ньюман, М. Фриман, А. Чандлер обосновали научную позицию относительно соответствия внутреннего состояния экономической системы с внешними ожиданиями. И. Ансофф, Э. Кэмпбелл, П. Лоранж, Р. Саймон предложили методы стратегического планирования, позволяющие рассматривать стратегическое управление как циклический процесс.

М. Портер, Б. Хендерсон, Д. Шендел, С. Шоффлер обосновали содержание конкурентной стратегии, методику конкурентного и отраслевого анализа. П. Друкер, Д. Макклеланд, Р. Минцберг, Й. Шумпетер и другие внесли значительный вклад в развитие теории и практики стратегического управления, обосновывая, что ключевым,

¹ Знаменитый трактат о военном искусстве Сунь-Цзы «вышел в свет» в V в. до н.э.

обеспечивающим успех организации фактором является управление, базирующееся на стратегическом предвидении.

Дж. Куинном, Л. Лапьером, К. Прахаладом введены понятия «стратегия перемен», «эффективная стратегия», «формирование стратегии», что явилось началом становления менеджмента преобразований, изменений.

Дж. Барни, Р. Норманн, Т. Питерс, Р. Уотерман исследуют и обосновывают взаимосвязь организационной культуры и стратегических изменений, рассматривают культуру как источник устойчивых конкурентных преимуществ экономической системы, исследуют проблемы воздействия человеческого фактора на процесс трансформации организаций.

К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Миллер, Г. Минцберг, Т. Норберт, Дж. О-Шонесси, К. Сноу, А. Чандлер, П. Фризен ввели понятие «менеджмент изменений». Предметом их исследований является процесс разработки и реализации стратегии, важнейшей составляющей которой являются изменения. Они рассматривают изменения как процесс трансформации любой экономической системы, обосновывают научные подходы к управлению процессами трансформации.

Среди российских учёных, исследовавших отдельные аспекты проблемы стратегического управления, следует назвать О.С. Виханского, В.В. Гончарова, В.А. Гончарука, А.Н. Дятлова, А.Т. Зуба, Ю.В. Иванова, Н.П. Масленникову, С.А. Попова, Н.Н. Смирнова, Н.Н. Тренёва, Р.А. Фатхутдинова и других.

Необходимо подчеркнуть, что в современных научных исследованиях всё более возрастает внимание к анализу методов и организационных возможностей управления процессом трансформации в экономической системе.

Концепция управления трансформационными процессами, являясь важнейшим условием будущих успехов организаций и их выживания в условиях неопределённости и непредсказуемости внешнего окружения, обусловила необходимость включения в процесс преобразований не только высшего руководства, но и конкретных исполнителей. Данная концепция охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые преобразования в области стратегии, производственных процессов, структуры и организационной культуры любой социально-экономической системы.

Управление трансформационными процессами занимается специфическими вопросами управления экономической системой, включая экономические, ресурсные, технико-технологические, административные, организационные, кадровые, коммуникационные, информационные и социальные аспекты. Тем не менее многие аспекты данной проблемы не нашли глубокого отражения в отечественной литературе. Чётко не определены основные компоненты преобразований в экономической системе, научные подходы и принципы управления трансформационными процессами.

Одно из значительных мест в исследованиях проблем стратегического управления занимают вопросы, связанные с изучением предпосылок процесса трансформации. По мнению автора, в современных условиях принципиально важный вопрос заключается в следующем: как организация может противостоять изменениям внешней среды, возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо, а также с помощью предварительных или ответных действий сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей.

Организация должна постоянно следить за изменениями в основных компонентах окружающей среды и делать выводы относительно своих потребностей в осуществлении преобразований. Как правило, среди этих компонент выделяют:

- экономические (глобализация рынка или его региональная дифференциация);
- технологические (быстрое распространение новых технологий);
- политико-правовые (изменения в законодательстве);
- социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей);

– физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему) [1, 3, 4, 5].

На организацию, стоящую перед необходимостью преобразования, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первой категории относятся: стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, организационная культура, применяемые техника и технология, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений работниками организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации. Можно утверждать, что если нет команды, то нет и стратегии.

Как правило, толчком к трансформации являются кризисные ситуации, в особенности стратегические кризисы, которые представляют опасность для достижения целей в экономической системе.

Автор предпринял попытку ранжировать причины стратегического кризиса, которые в свою очередь инициируют трансформационные процессы. Причины стратегического кризиса можно разделить на внешние и внутренние. К внешним причинам следует отнести следующие: изменения технологии, изменение социальных ценностей, насыщение конкретных сегментов рынка, действия конкурентов, изменения в структуре отрасли, снижение отраслевых продаж, снижение темпов роста отрасли, падение привлекательности отрасли.

Внутренние причины таких кризисов связаны с «плохим управлением». С. Слаттер определяет пять признаков такого управления: авторитарность, соединение функций председателя правления компании и исполнительного директора при отсутствии эффективной наблюдательной комиссии, неэффективный совет директоров, пренебрежение управляющих основными направлениями деятельности, недостаток управленческих навыков у высшего менеджмента (см. [4]).

К внутренним причинам относятся: неэффективное управление, недостаточный финансовый контроль, недостаточные усилия в области маркетинга, неудачные приобретения и слияния, неэффективный производственный / операционный менеджмент, неоправданное расширение торговой деятельности, необоснованные вложения в крупные проекты.

В современных условиях для процессов трансформации типична более высокая скорость. Всесторонние организационные изменения представляют собой трансформации стратегии и структуры, варьирующиеся от высококонцептуальных до абсолютно конкретных, от в высшей мере формального поведения до совершенно неформального. Поэтому можно утверждать, что управлять такими процессами необходимо и возможно.

Автор исходит из того, что под управлением трансформационными процессами следует понимать управление процессом перехода экономической системы в новое качественное состояние на основе кардинальных изменений материально-вещественных и личностных факторов производства, технологии, бизнес-процессов, организационной структуры и культуры в зависимости от состояния отрасли, организации, продукта и рынка.

В этой связи идеология современного управления постулирует активное, своевременное и согласованное развитие специального управления трансформационными процессами. Такое управление трансформационными процессами, по мнению автора, возможно только на основе применения проектного подхода.

Следует отметить, что новые условия формируют новый баланс между стратегической и оперативной работой. Можно сказать, что современная организация ведет как бы «двойную жизнь». С одной стороны, она должна выдерживать конкуренцию на уже занятых ею рынках и совершенствовать в этой связи свою текущую деятельность, ибо, проиграв в текущей конкуренции, одновременно лишается и будущего. С другой стороны, организация должна столь же настойчиво и систематически изучать и строить

своё будущее с целью наименее болезненного перехода к нему, так как частые и радикальные преобразования стали основным законом бизнеса и предпринимательской деятельности.

Р. Фостер показал, что инновации проходят в своём развитии определённый «скрытый период» и что организации, не сумевшие распознать истинные пределы своих технологий и продуктов, не создавшие инноваций или отставшие в их «скрытой» фазе, в итоге не справляются с очередными стратегическими разрывами [7, с.163-175]. В этом случае срабатывает правило: «...если вы не участвуете сегодня в создании завтрашних рынков или не знаете, что будет происходить на этих рынках, маловероятно, что вы будете на них конкурентоспособными» [2, с.138]. Следует вывод, что необходим баланс между настоящим и будущим любой экономической системы.

В этом смысле современная организация должна трансформироваться в систему, способную совместить предпринимательскую и текущую конкурентную деятельность, которая гарантирует равноправие стратегических и оперативных управленческих решений. На основании вышеизложенного, следует вывод, что достижение такого баланса становится актуальной задачей управления трансформационными процессами. При этом одним из основных принципов управления трансформационными процессами в экономических системах должен стать принцип сбалансированности.

Для достижения стратегических целей и обеспечения успеха организации необходимо слаженное функционирование всех его структурных элементов, что обуславливает необходимость соблюдения принципа интегрированности в управлении процессами трансформации. Люди, технологии, производственный / операционный процесс, стратегические и тактические шаги – являются объектом пристального внимания менеджеров, и именно на них направлены решительные усилия руководства при планировании комплексных изменений:

- стратегии – это ориентация на потребителя в новых конкурентных условиях, что упрочит положение на рынке и создаст ей привлекательный образ;

- человеческие ресурсы – это эффективная мотивация, стимулирование, организация труда персонала с тем, чтобы добиться высокой производительности труда;

- производственные / операционные процессы – это модернизация, рационализация производственной / операционной деятельности, эффективное использование всех ресурсов;

- технологии – это перманентная разработка и внедрение новых производственных, информационных и коммуникационных технологий, способствующих повышению качества производимой продукции, эффективной трудовой деятельности занятых на предприятии и, в конечном итоге, укреплению и развитию партнерских отношений производителей, поставщиков и клиентов.

При этом, по мнению автора, в каждом проекте трансформации должны присутствовать три главных направления процесса трансформации:

- «сверху вниз» – это установление руководством основного курса преобразований с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для её решения;

- «снизу вверх» – это движение всех сотрудников организации, направленное на поиск новых подходов к преодолению возникающих трудностей при проведении преобразований и обеспечению роста эффективности;

- «горизонтальная» (межфункциональная) – это реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Эти направления должны представлять интегрированную и сбалансированную конструкцию, которая объединяет отдельные инициативы в целостный проект преобразований с прочными внутренними связями. Процесс трансформации должен

представлять согласованный процесс трансформации общих целей в специфические сфокусированные целевые показатели результативности для каждого уровня управления преобразованиями: функционального, производственного, операционного. Иными словами, управление трансформационными процессами должно осуществляться и на основе принципа сфокусированности. При этом менеджеры должны обеспечить такую постановку задачи, которая позволила бы превратить процесс привлечения рядовых работников к поиску новых путей повышения результативности экономической системы из дискретного в непрерывный.

Автор считает, что отсутствие или неполноценность хотя бы одного из направлений может привести к неудаче всего проекта трансформации экономической системы.

Если слабое первое направление процесса трансформации, то это означает, что высшее руководство организации не имеет чёткого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появляются проблемы со вторым направлением – «снизу вверх», значит, снижается мотивация сотрудников, импульс движения вперед угасает, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Недооценка горизонтального направления может привести к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая «критическая масса преобразований» не будет выполнена.

Внедрение каких-либо отдельных проектов управления, как правило, не увеличивает энергию процесса трансформации в экономической системе, а наоборот, ослабевает. В этой связи, реальные результаты могут быть достигнуты только в том случае, если предпринимаемые по всем трём направлениям усилия скоординированы и взаимоувязаны.

Проект трансформации, создающий условия для повышения эффективности функционирования экономической системы, должен начинаться с установления общего курса в виде комплекса чётких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства. Они могут воплощаться в самых различных формах: от документов с изложением нового видения будущего организации до разработки оригинальных индикаторов и целевых установок. В рамках согласованных мероприятий высшие руководители должны разъяснять установленные приоритеты, вдохновлять своей энергией конкретных исполнителей и демонстрировать приверженность избранному курсу на преобразования. Однако следует учитывать, что какого-либо универсального средства, позволяющего мгновенно сотворить чудо, не существует. Главное состоит в том, чтобы различные начинания были согласованы между собой и постоянно отшлифовывались и развивались.

Для обеспечения концентрации усилий на нужном направлении, для создания условий осуществления трансформации, для достижения цели необходимо мобилизовать широкие массы сотрудников в операционных, вспомогательных, обслуживающих и управленческих подразделениях на выполнение энергичной творческой работы, способствующей повышению результативности функционирования экономической системы. Это, в свою очередь, зависит от наличия (или разработки) жёстко управляемых процедур, позволяющих выявить неиспользуемый потенциал, а также предпринять действия по преодолению отставания от признанных стандартов. Подобные процедуры уже существуют во многих организациях. Как правило, они закреплены в выбранной политике качества организаций.

Автор считает, что предложенные подходы к управлению трансформационными процессами необходимо адаптировать для конкретного подразделения реформируемой организации, ориентируясь на те или иные его проблемы, уровень квалификации персонала, степень готовности работников к переменам и другие. Это, в свою очередь,

требует определения необходимых целевых установок и индикаторов эффективности, разработки аналитических стандартов решения проблем и выявления специфических информационных потребностей. Необходима реальная отдача от формирования команд, занимающихся решением проблем того или иного уровня. Использование интеллекта и энергии множества людей представляет мощный рычаг трансформационных процессов.

Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикали: «сверху вниз» и «снизу вверх» – ограничиваются рамками существующей организационной структуры. Поэтому трансформационные процессы, нацеленные на прорыв, могут быть результативными, только с использованием горизонтального направления преобразований.

Для этого необходимо осуществить коренную реорганизацию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности организации и потоками информации. Как правило, целью такой реорганизации должно стать кардинальное повышение эффективности экономической системы, воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества самой системы. Для этого основной акцент в принятии управленческих решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолевать прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Бланчард К. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса / К. Бланчард, Т. Вэгхорн; пер. с англ. Челябинск: Урал LTD, 1998. 292 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. М.: Гардарика, 2000. 296 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / А.Т. Зуб. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
5. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 69-70.
6. Сунь-цзы. Трактаты о военном искусстве / Сунь-цзы, У-цзы; пер. с кит., предисл. и коммент. Н.И. Конрода. М.: АСТ, 2002. 558 с.
7. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер; пер. с англ. М.: Прогресс, 1987. 272 с.

Уткин Илья Александрович –
преподаватель кафедры «Антикризисное управление»
Поволжской академии государственной службы им. П.А. Столыпина, г. Саратов

Статья поступила в редакцию 04.09.07, принята к опубликованию 13.11.07