

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье показано, что организационное развитие – это процесс плановых изменений организационной культуры на основе методик, теорий и результатов исследований наук о поведении; выявлена позитивная роль рутинизации предприятия, которая выражается в формировании и регистрации ключевых компетенций; обозначена роль системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегий развития предприятия.*

Изменение внешних условий, конкуренция, инновации, запросы потребителей и политика государства, требует от организации новых стратегий, методов и технологий бизнес-процессов и изготовления продукции, т.е. реакции на изменения. При организационном развитии старое постепенно вытесняется новым. Этот процесс может быть либо управляемым, либо спонтанным. Управляемый процесс в силу его целевой ориентации носит прогрессивный характер, в то время как спонтанное развитие не исключает регрессных явлений, в том числе и деградации. Следовательно, организационным развитием необходимо управлять, выбирая соответствующую модель менеджмента.

Проблема совершенствования существующей модели управления производством в российской промышленности обусловлена, как считает Г. Клейнер, «снижением качества, системности и целенаправленности управления; преобладание краткосрочных целей в ущерб продолжению развития и, как следствие, торможение воспроизводственных процессов на предприятиях. В этом контексте наиболее влиятельной является «системная институциональная проблема» потери целостности предприятий. Игнорирование целостности ведет к потере инновационно–инвестиционного потенциала, определяющего процессы развития компании» [1].

Разработке теоретических и прикладных моделей управления промышленными предприятиями посвящены многочисленные исследования. Однако в большей степени они рассматривают проблемы стратегического управления и планирования, проблемы конкурентоспособности, проблемы учета изменений на основе классической теории менеджмента. Данная публикация посвящена в основном вопросам построения производственного управления ориентированного на организационное развитие, в рамках которого стратегические конкурентные преимущества обеспечиваются в процессе развития фирмы на основе формирования и замены рутин, формирования уникальных ресурсов и ключевых компетенций. Реализация стратегии развития должна осуществляться в системе сбалансированных показателей. Основные бизнес-процессы желательно встроить в интегрированный маркетинг, при этом организационное развитие должно обеспечиваться тотальной инновационной деятельностью во всех областях деятельности компании.

Вопросы организационного развития предприятий находятся в центре внимания многих специалистов по вопросам управления.

*Организационным развитием* называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов. Общепринятого определения пока не существует. В работе Ф. Лютенса «Организационное поведение» предлагаются такие определения: 1. «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений»; 2. «Организационное развитие – это процесс плановых изменений организационной культуры, основанной на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении» [2].

Организационное развитие это всеобъемлющая, последовательная и многоуровневая стратегия, нацеленная на средне- и долгосрочные перспективы.

Предприятия, имеющие длительную рыночную историю, обладают определенным количеством устойчивых бизнес–процессов, индивидуальными и групповыми стереотипами поведения и запрограммированными процедурами выполнения рабочих процессов. Эти компоненты внутренней организации составляют наиболее рациональный способ достижения целей и обеспечения эффективности стратегий. «Многokrатно повторяемые действия, приводящие к искомому результату, постепенно закрепляются в сознании и становятся рутиной» [3]. Знание о наиболее рациональном способе реализации производственных или управленческих процессов надежно закрепляется в сознании персонала и превращается в ключевые компетенции. Это позволяет на уровне навыков и умений программировать выполнение повторяющихся и сходных операций, закрепляется такой организационный элемент как специализация. Повышается управляемость предприятием, поскольку взаимодействие работников и внутренних подразделений легче координировать на основе более предсказуемого и менее неопределенного поведения его структур. Это касается важного момента, играющего фундаментальную роль в управлении изменениями, а именно, рутинизации. Длительное время работающие люди начинают в своем общении все более ориентироваться на повторяемость событий и их предсказуемость. В этом случае выполнение заказа или проекта не должно всякий раз изобретаться заново, тем более что хозяйственные процессы должны протекать быстро и без препятствий. Обычно сбои и помехи возникают тогда, когда желания непосредственных участников и групп интересов оказываются несовместимыми.

Позитивная роль рутинизации в организации предприятия, как считают многие исследователи, выражается в формировании и регистрации ключевых компетенций, выигрыше времени и высвобождении познавательных и коммуникативных способностей людей для решения инновационных задач (подготовки рутин более высокого порядка), что весьма важно учитывать в аспекте управления изменениями.

В этом смысле необходимо отметить, что привычки и устойчивые навыки персонала формируются как в части функционального поведения, так и

в их познавательной части «наблюдение». Систематическое восприятие в форме привычек или не восприятие событий и фактов хозяйственным руководством предприятия оказывают глубокое влияние на людей. Рутинизация возникает не только в области восприятия событий, но и при их интерпретации. В этом плане предпочтительные модели интерпретации следует рассматривать как выражение определенных привычек», представленных последовательностью проблем, составляющих структуру процесса стратегических решений.

Интеграция фирмы, как иерархия организационных рутин, в наибольшей степени соответствует задачам системно-динамического представления о хозяйствующем субъекте. Любое предприятие, с точки зрения компетенций, знаний и технологий можно представить как иерархию различных взаимодействующих организационных рутин, имеющих собственные закономерности и циклы развития. Это позволяет рассматривать развитие как синтез формирования, укоренения и разрушения рутинных укладов. Базисные положения системно-интеграционной теории фирмы сформулированы в работах Г. Клейнера [1,3,4]. Согласно этой теории, внутреннюю среду предприятия, можно рассматривать как многослойную пирамиду, основание которой задают фундаментальные, медленно меняющиеся уровни, представленные ментальными, культурными, когнитивными и институциональными особенностями организации.

Верхнюю часть пирамиды заполняют функциональные уровни – организационно-управленческие и технико-технологические навыки, особенности, поведенческие паттерны и рыночный опыт функционирования, подверженные более быстрым и часто вынужденным изменениям.

Взаимосвязь выделенных уровней–элементов позволяет определить предприятие как систему, для которой характерны такие системообразующие признаки как: структура, поведение, эволюция.

Функциональные уровни пирамиды внутренней среды представлены рутинными, которые призваны основать организационно-структурный каркас предприятия в аспекте компетенций. К их числу отнесены системные корпоративные знания и умения: технологии, организационные структуры и стратегии, являющиеся отражением рыночного опыта предприятия, а также приобретаемые навыки на стыке отклика процессов принимаемых решений и результатов.

В ряде работ предлагается к характеристике данной части пирамиды внутрифирменной среды применять подходы и традиционную терминологию, экономической и управленческой наук. В этой связи рутины должны быть сконструированы применительно к основному содержанию управления, что позволит на каждом из функциональных уровней (технологическом, организационном, поведенческом, уровне опыта) выделить соответственно финансовые, маркетинговые, производственные рутины и рутины инновационной деятельности.

Эволюционно-институциональная теория и рутинный подход четко обозначают задачи механизма управления изменениями, который должен

обеспечить своевременную реакцию менеджмента на внешние и внутренние импульсы, заменяя рутины и стереотипы, теряющие эффективность.

В целом, можно сделать такой вывод: необходимость в изменениях на уровне корпорации возникает из-за того, что внутренние рутинные процессы и стереотипы поведения со временем перестают быть эффективными.

Это происходит под воздействием как внешних, так и внутренних факторов, кардинально меняющих условия деятельности. В частности, персонал, постоянно повышая эффективность трудовых процессов, трансформирует установленные правила и инструкции. В конечном итоге, задача управления изменениями состоит в том, чтобы на основе постоянного мониторинга и диагноза процессов происходящих во внешней и внутренней средах предприятия, отбирать и внедрять прогрессивные нововведения.

Развитие теоретического менеджмента позволяет подбирать адекватные модели для реализации стратегии организационного развития. В настоящей статье предлагается строить механизмы реализации стратегий развития на основе сбалансированной системы показателей. Как показали многие исследования, сбалансированная система показателей, при соответствующем подборе целей и показателей разъясняет базовую стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. При этом сбалансированная система показателей делает свой вклад в улучшении системы мотивации, поскольку сформулированные для сотрудников цели влияют на их поведение [5].

При правильном подборе и детализации целей до уровня задач сотрудники начинают понимать свой вклад в достижении стратегических целей компании, тем самым повышается вероятность реализации разработанной стратегии.

Понимание этого тезиса способствовало смещению акцентов, изложенных в первоначальной версии концепции: вместо структурированного списка показателей в центре внимания оказываются стратегические цели компании и их представление, при этом, следует учесть влияние ресурсов, компетенций и рутин на формирование стратегических элементов конкурентоспособности, а также способы разработки и реализации стратегических решений.

Рассмотренный выше подход к организации производственного менеджмента развития был опробован на примере предприятия радиоэлектронной промышленности (см. таблицу).

Таблица

Сбалансированная система показателей для концептуальной модели производственного менеджмента БРЗ

Перспектива «финансы»	Перспектива «рынки»	Перспектива «процессы»	Перспектива «потенциал»
Рост объема продаж	Улучшить качество	Улучшить рутинизацию рабочих процессов	Создать стратегическую архитектуру
Стабилизировать денежный поток	Определить ключевых клиентов	Ввести систему внутренней и внешней стандартизации	Внедрить экспедиционный маркетинг

Снижение затрат	Сформировать модель взаимоотношений с контрагентами	Повысить эффективность инновационных проектов и патентной работы	Сформировать портфель стратегических проектов
Обеспечение ликвидности	Увеличить долю рынка	Повысить производительность труда	Изменить организационную структуру
Увеличение добавленной стоимости	Реализовать стратегию привлечения постоянных клиентов	Снизить время выполнения заказов	Сформировать систему ключевых компетенций и рутин
Повысить отдачу от инноваций	Организовать процесс сервисного фирменного обслуживания	Кардинально усилить маркетинг	Улучшать организационную культуру
Диверсифицировать источники капитала	Повысить популярность завода	Оптимизировать процесс сбыта	Усилить инструменты стратегического планирования
Увеличить прибыль	Улучшить имидж	Создать гибкую систему изменений	Улучшить процесс согласования целей
Не допускать убытков	Организовать постоянные опросы клиентов	Ускорить время выполнения процессов	Создать систему организационного обучения

Характерной особенностью этой отрасли является ее высокотехнологичное производство, большая доля инноваций, ориентация на фундаментальные и прикладные исследования. В российских условиях к этому следует добавить тяжелые потери от перестройки: государственные заказы сократились более чем на 80%, на национальные рынки бытовой радиоэлектроники нескончаемым потоком хлынули товары всех мировых конкурентов, после чего отечественные предприятия с неконкурентной продукцией начали один за другим останавливать производство. Весьма тяжелое положение испытали и продолжают испытывать Славгородский радиозавод, многие аналогичные предприятия Новосибирска, Бердска, Томска, Москвы, Барнаула. В этом контексте Барнаульский радиозавод является типичным представителем отрасли с типичными последствиями трансформационных преобразований. Предприятие образовано в 1943 г., а в 1997 г. зарегистрировано как открытое акционерное общество «Барнаульский радиозавод», сокращенно: ОАО "БРЗ" со смешанной формой собственности.

Анализ показал, что снижение результатов производственно - хозяйственной деятельности и показателей деловой активности организации является следствием не только неэффективного менеджмента, но и ухудшением рыночной конъюнктуры рынка. Здесь мы понимаем конъюнктуру как совокупность условий, определяющих конкретную экономическую ситуацию на рынке на данный момент времени.

Степень соответствия менеджмента ОАО "БРЗ" стратегии организационного развития изучалась группой экспертов в составе: специалистов по производственному управлению и инновационному менеджменту, д.э.н., профессором И. Межовым, к.т.н., доцентом В. Новиковым, к.т.н., доцентом

С. Новоселовым, совместно с генеральным директором БРЗ, технический директором, главным технологом, главным метрологом, начальником планового отдела, начальником отдела кадров, помощником по связям с наукой. Был разработан опросный лист, на содержащиеся в котором вопросы ответили все основные специалисты не ниже начальников отделов. Основная концепция опросного листа состоит в том, что способность к организационному развитию прямо зависит от инновационного потенциала промышленного предприятия, который в соответствии с [6] представляет собой совокупность:

- «продуктов, находящихся на разных стадиях разработки, освоения или расширения производства; возможностей финансовых, технологических, научно-технических и кадровых создавать, производить и совершенствовать продукцию;
- умений организовать разработку, производство, продажу товаров лучших, чем у конкурентов, наиболее полно соответствующим настоящим и будущим требованиям покупателей, своевременную замену продуктов, не пользующуюся спросом».

Инновационный потенциал промышленного предприятия является интегральной системной характеристикой, отражающей способность предприятия генерировать и эффективно реализовывать инновационные продукты, определяющие его стратегическую конкурентоспособность.

*Цели анализа инновационного потенциала:*

1. Разработка рекомендаций по формированию стратегий организационно-инновационного развития предприятия.
2. Определение негативных и препятствующих факторов в организации инновационных процессов на предприятиях и выработка рекомендаций по их устранению.
3. Разработка управленческих решений по принятию инвестиционных проектов и программ в рамках стратегий организационного развития предприятия.

*Задачи анализа инновационного потенциала:*

- Определение уровня инновационной восприимчивости предприятия.
- Определение уровня инновационной активности предприятия.
- Оценка конкурентоспособности и эффективности инновационных продуктов предприятия.

Основные индикаторы для оценки инновационного потенциала выбирались с учетом имеющихся исследований, в частности, работ [6, 7] которые были дополнены важными, на наш взгляд характеристиками, отражающими системно-интеграционную сущность организационного развития:

- готовность предприятия создавать конкурентоспособную продукцию;
- рынок инновационной продукции предприятия;
- эффективность организации и управления инновационного производства;
- готовность персонала предприятия к инновационной деятельности;
- экономические показатели инновационной деятельности предприятия;
- наличие ключевых компетенций и уникальных ресурсов;

- характер формирования и замены рутин функционального уровня;
- структура затрат на операционную и инновационную деятельность, доля затрат на обучение персонала и формирование человеческого капитала.

Интегральными оценками выступили:

- инновационная восприимчивость – степень готовности (стремление и возможности) предприятия к разработке и реализации инновационного проекта (проектов) или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций;
- инновационная активность – степень реализации разработок и программ инновационных преобразований и внедрения инноваций;
- конкурентоспособность предприятия – области преимуществ предприятия по следующим направлениям: конкурентоспособность продукции, техники и технологий, системы продвижения продукции на рынок и т.д.

На основе обследования инновационной деятельности инновационный потенциал предприятия был оценен как достаточно низкий (4 балла по 10-балльной шкале). Для преодоления проблем инновационного потенциала были разработаны такие основные направления совершенствования менеджмента и организационного развития БРЗ, как:

- ◆ организация системной эволюции предприятия, обуславливающей изменения всех его элементов, а также трансформации его стратегии развития в зависимости от изменения внешней среды;

- ◆ разработка и внедрение стратегии предприятия, оптимально сочетающей оперативные и долгосрочные цели и задачи, в рамках которой оптимально распределяются ресурсы на операционную и инновационную деятельность;

- ◆ пересмотр концепции маркетинга предприятия в направлении кардинального повышения его роли как в системе стратегического, так и оперативного управления;

- ◆ постепенный переход на бизнес-процессную организационную структуру с четким разделением общего процесса на два самостоятельных, но взаимосвязанных: инновационный и производственный подпроцессы;

- ◆ включение в систему управления организационных процедур формирования, совершенствования и замены организационных рутин всех уровней;

- ◆ решения проблем усиления концентрации капитала, например покупки другого предприятия, слияния предприятий, глобализации деятельности.

В результате проведенных исследований были разработаны следующие **этапы стратегии организационного развития** ОАО «Барнаульский радиозавод»:

- 1) первый этап – восстановительный рост, когда в качестве целевой функции определяется достижение среднеотраслевых характеристических показателей: например, объем продаж, капитальная стоимость предприятия, численность работающих, инновационная активность, абсолютно необходимых для обеспечения номинальной конкурентоспособности;

2) второй этап – кардинальная реорганизация бизнес-процессов, создание стратегической архитектуры, которая представляет собой «генеральный план развертывания новых функциональностей, план обретения новых или перемещения имеющихся компетенций и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями»;

3) третий этап – усиление и рутинизация инновационных процессов, дальнейшее совершенствование бизнес-процессов за счет организационной культуры, командных форм организации по реализации проектов;

4) четвертый этап – реализация стратегии отраслевого лидерования, выход на региональные рынки.

Представляется, что реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособного потенциала ОАО «Барнаулский радиозавод» как на внутреннем, так и внешнем рынке, и позволит обеспечить его поступательное организационное развитие.

### **Использованная литература**

1. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. № 10.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Клейнер Г.Б. Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2002. № 4.
4. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1.
5. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Зинченко В.И., Губин Е.П., Монастырский Е.А., и др. Принципы разработки и применения Методики комплексной оценки инновационного потенциала промышленного предприятия // Инновации. – 2005. № 5.
7. Кисилев Ю.М. Сущность и критерии устойчивого саморазвития предприятия как производственно-экономической системы / Совершенствование институциональных механизмов в промышленности / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005.