

УДК 001.895:658

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ФАКТОР УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© Василий Николаевич Тренев

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет» (МПГУ),
Москва, Россия
vtrenev@gmail.com

Аннотация: В работе вводится понятие «успешное развитие» организации, как возможность достижения «области успешных состояний». Вводится понятие «траектории предпочтительных решений». Предлагается на основе траекторного подхода модель, описывающая возможность достижения «успеха» в зависимости от эффективности «управления изменениями». Формулируются условия эффективного управления изменениями.

Ключевые слова: развитие, управление развитием, успех, траектория предпочтительных решений, управление изменениями.

CHANGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

© V.N. Trenev

Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russia
vtrenev@gmail.com

Abstract: The paper introduces the concept of "successful development" of the organization, as the possibility of achieving "the successful state". The concept of "trajectory preferred solutions." Is proposed on the basis of the trajectory approach the model describes the possibility of achieving "success" depending on the effectiveness of "change management". There are conditions of effective change management.

Keywords: development, development management, success, path prefer-tional solutions, the change management.

1. Понятие «успешное развитие»

В практике управления для описания состояния организации часто используется методика Balanced Scorecard или BSC [1]. Система показателей формируется в виде четырех групп:

- финансовые показатели;
- показатели внешней среды (клиенты, партнеры, контрагенты, объем рынка, рыночная доля в целевом сегменте и пр.);
- показатели внутренних процессов предприятия (производство, снабжение, сбыт, инновации и т.п.);
- социальные показатели (люди с их способностями, навыками и мотивацией, информационные системы, организационные процедуры).

В этих показателях («критериях успеха») формируются цели развития – «желаемое будущее» организации. Эти же показатели служат индикаторами, по которым происходит управление.

Формируется представление о существенных свойствах организации и о главных связях между этими свойствами. Такая модель позволяет увидеть процесс системно, «в целом». Сравнение такого представления с «видением» - желаемым образом-целью приводит к задаче определения поиска необходимого управляющего воздействия. Т.е. в пространстве показателей для каждой организации формируется описательная концепция желаемого состояния организации в будущем («видение»).

Выделяется некоторое число показателей (критериев «успеха»), в категориях которых представляется образ «успешной» компании. Т.е. формируется односвязное множество, принадлежность к которому соответствует «успешному» состоянию организации.

В категориях этих групп показателей формируются цели развития – описывается «желаемое будущее» организации. Эти же показатели служат индикаторами, по которым происходит управление.

В связи с изложенным можно сформулировать несколько гипотез.

Гипотеза 1. Существует многокритериальное пространство показателей (назовем их - «критерии успеха»), в категориях которого оценивается деятельность каждой организации.

В категориях этого пространства управленцы формируют для себя некоторый образ, отображение объекта управления. Т.е. на основе получаемой информации и с учетом уже имеющихся знаний и представлений в сознании управленца формируется как существующий образ состояния управляемого объекта, так и желаемый образ – цель развития организации.

Формируется содержательное представление о существенных свойствах объекта и о главных связях между этими свойствами. Часто эта модель груба и неточна, но она дает пользователю возможность соотнести части процесса в целом, «охватить ситуацию одним взглядом» и действовать эффективно, что особенно важно в процессах целеобразования. Сравнение этой модели с желаемым образом-целью приводит к задаче, определяющей в значительной мере направление поиска управляющего воздействия.

Таким образом, в пространстве показателей для каждой организации есть «видение» - описательная концепция желаемого состояния в будущем.

Можно сказать, что выделяется некоторое число факторов (критериев «успеха»), в категориях которых представляется образ «успешной» компании. Формируется односвязное множество, принадлежность к которому соответствует «успешному» состоянию организации.

Определение. Под «успешным» развитием компании будем понимать долговременное соответствие важным для управленцев ожиданиям, желательным «видениям» образа организации.

Гипотеза. В пространстве «критериев успеха» можно указать односвязное множество, принадлежность к которому соответствует «успешному» состоянию организации - «множество успешных состояний».

Однако, в начальный момент в категориях выбранных «критериев успеха» система не попадает в «множество желаемых состояний». Это «состояние успеха» желаемо, но в начальный момент недостижимо.

Под проблемой развития организации мы будем понимать проблему формирования ее свойств, позволяющих попасть в «множество успешных состояний». Достижение этого множества можно считать критерием достижения «успеха».

Определение. Под мерой «достижения успеха» будем считать расстояние от текущего состояния до границы множества «состояний успеха» (в категориях выбранной метрики).

Гипотеза. В пространстве критериев существует траектория предпочтительных решений $\Gamma_{\phi}(\xi)$ - линия (без петель) в пространстве показателей – «критериев успеха» (т.е. траектория).

Приведенные рассуждения, как показано в работе [2] задачу управления развитием при разумных предположениях позволяют перевести из задачи многокритериальной оптимизации в задачу оптимизации скалярной функции $\xi(t)$ (функции успеха), описывающей движение вдоль траектории наиболее предпочтительных решений [2] к области «успешных состояний».

2. Управление изменениями

2.1. Задача

Задачу «успешного развития» организации, как показано в работах [3,4] можно свести к задаче (1):

$$\xi(t) \rightarrow \max. \quad (1)$$

Величина $\xi(t)$ соответствует достигнутому уровню производственных мощностей организации.

В процессе деятельности организации потребляется ресурс R , величина его потребления зависит от достигнутого состояния $\xi(t)$:

$$R = \alpha \xi(t), \quad (2)$$

Где α – удельные расходы ресурсов при общем ограничении на ресурсы, задаваемым соотношением (3):

$$R \leq R, \quad (3)$$

Тогда, с учетом (3), максимально достижимый уровень производственных мощностей $\xi(t)$ определяется выражением:

$$\xi(t) = R/\alpha, \quad (4)$$

Дополнительное возможное увеличение производственных мощностей $\Delta\xi(t)$ за малый промежуток времени h зависит от:

- количества дополнительно выделяемого (на продвижение) ресурса ΔR ;
- эффективности использования ресурса α ;
- повышения эффективности использования ресурса $\Delta\alpha$ («изменение эффективности» системы).

$$\Delta\xi(t) = \xi(t+h) - \xi(t) = \Delta(R/\alpha) = \Delta R/\alpha - \Delta\alpha R/\alpha^2. \quad (5)$$

Пусть часть имеющегося ресурса δR ($\delta R \ll R$, $\delta R = -\Delta R$) тратится на повышение эффективности деятельности системы – на повышение эффективности использования ресурса $\Delta\alpha$ (уменьшение α).

Повышения эффективности использования ресурса $\Delta\alpha$ зависит от эффективности использования ресурса δR , потраченного на проведение изменений, т.е. от эффективности управления изменениями $F(t, \xi)$ системы в момент t и пропорционально выделяемому на проведение изменений объему ресурсов δR :

$$\Delta\alpha = -F(t, \xi) \delta R. \quad (6)$$

Можно считать, что выделяемый за промежуток времени h ресурс δR пропорционален с коэффициентом γ достигнутому текущему состоянию $\xi(t)$ (в практике управления на изменения выделяется меньше 1% дохода):

$$\delta R = \gamma \xi(t) h. \quad (7)$$

Подставляя (4) в (7) получаем:

$$\delta R = h \gamma R/\alpha. \quad (8)$$

С учетом $\Delta R = -\delta R$ (часть ресурса тратится на изменения) соотношение (5) примет вид:

$$\xi(t+h) - \xi(t) = (F(t, \xi) R/\alpha - 1) h \gamma R/\alpha^2 \quad (9)$$

Или:

$$\xi(t+h) - \xi(t) = h \gamma \xi(t) (F(t, \xi) \xi(t) - 1) / \alpha \quad (10)$$

2.2. Простые выводы

А. Если управление изменениями непрофессионально по сути, т.е. эффективность управления изменениями $F(t, \xi)$ мало:

$$F(t, \xi) < \alpha/R,$$

происходит ухудшение ситуации:

$$\xi_i(t) < 0.$$

Вывод 1: Для продвижения к области «успешных состояний» эффективность управления изменениями $F(t, \xi)$ должно удовлетворять условиям:

$$F(t, \xi) > \alpha/R. \quad (11)$$

Б. На многих предприятиях господствует принцип управления «от достигнутого». Это означает, что эффективность управляющего воздействия пропорциональна текущему состоянию системы α с коэффициентом η :

$$F(t, \xi) = \eta \alpha, \text{ где } \eta > 0.$$

Тогда соотношение (24) примет вид:

$$\xi(t+h) - \xi(t) = (\eta R - 1) h \gamma R / \alpha^2,$$

Или:

$$\xi(t+h) - \xi(t) = (\eta \alpha \xi(t) - 1) h \gamma \xi(t) / \alpha$$

Если управление изменениями непрофессионально по сути, т.е. η мало:

$$\eta < 1 / (\alpha \xi(t)),$$

происходит ухудшение ситуации:

$$\xi_i(t) < 0.$$

Вывод 2: Для продвижения к области «успешных состояний» показатель эффективности управления изменениями η должно удовлетворять условиям:

$$(12) \quad \eta > 1 / (\alpha \xi(t)).$$

Вывод 3: Любые изменения в сложившейся системе управления организации, любые модернизации, инновации эффективны лишь если значительно меняют параметры системы (соотношения (26), (27)). Если планируемые изменения не очень существенны – лучше их не начинать.

Список литературы

1. Д.Нортон, Р.Каплан Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. - 320 с.
2. Ириков В.А., Тренев В.Н. Распределенные системы принятия решений. - М.: Наука. Физматлит, 1999. - 288 с.
3. Тренев В.Н., Крупенин В.Л. Успех развития организации, влияние человеческого фактора// Вестник научно-технического развития. – 2012. - №4. - С. 32-41 (Интернет-журнал: www.vntr.ru).
4. Тренев В.Н., Крупенин В.Л. Успех развития организации: модели влияния лояльности, человеческого и организационного капитала// Вестник научно-технического развития. – 2016. - №8. - С. 20-25 (Интернет-журнал: www.vntr.ru).