

Печиборщ Н. И., аспирантка СПбГУЭиФ, менеджер по системе качества ЗАО «Элкрус», Санкт-Петербург, Natalia.Pechiborsch@mail.ru

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ



Современный рынок переполнен различными товарами и услугами. Как в этих условиях обеспечить компании конкурентное преимущество? Управление организационным развитием — одно из самых успешных решений, а выбор наиболее оптимального метода позволит решить задачу наиболее эффективным способом.

Ключевые слова: организационное развитие, метод, стратегия, динамика внешнего заказа, потребности, комбинаторика, товар, продукт, бизнес-процесс, бизнес-операция, функция, технология.

Введение

Для компаний риск потерять постоянно-го клиента очень велик. Организация должна все время искать новые пути совершенствования качества своей продукции, чтобы удивлять покупателя. Основные требования современных покупателей — *быстрота, качество, надежность и сервис*.

При этом чаще всего организации представляют собой неповоротливый механизм, которому крайне сложно приспособиться к новым требованиям: перестроить свою консервативную организационную структуру, изменить технологический процесс выпуска продукции, обучить персонал и т. д. И очень немногие организации могут похвастаться реальными результатами. Выигрывают лишь те, кто заранее продумывает *стратегию организационного развития* и, как в шахматной партии, проигрывает возможные комбинации противника.

Несмотря на то, что само понятие «организационное развитие» (*organization development*) известно уже более полувека¹,

оно еще не успело прижиться в полной мере в российских компаниях малого и среднего бизнеса: нет четкого понимания, что это такое и какие существуют практические методики.

Таким образом, актуальность настоящей статьи обусловлена выраженной необходимостью формирования методического аппарата, реализующего возможность управления развитием экономической организации в условиях высоко конкурентной, перманентно изменяющейся внешней среды предпринимательской деятельности.

Цель данной статьи — развитие теоретических и методических основ комбинаторных методов управления организационным развитием.

Предпосылки к организационным изменениям

Ими могут стать возникающие у организации трудности. Например, к внешней предпосылке можно отнести *динамику внешнего заказа*. По мнению П. Ф. Друкера, «произведенный продукт — это продукт, предъявленный потребителю в максимально удобной форме, что подразумевает не только его обслуживание, но и учет его мнения

¹ Клягин С. В. Организационное развитие — новая профессия на рынке труда в России // URL: http://bigc.ru/publications/other/org_culture/org_razv_new_pr_russia.php.

и запросов»². То есть процесс производства «предполагает тесную связь с потребителями, прогноз изменений их требований, инициирование потребительского выбора». «Задачей продавца является “всего-навсего” обеспечение своему потребителю доступа к нужному продукту или услуге по устраивающей его цене (творческая предпринимательская задача) в нужном количестве и нужного качества, в нужное время, в нужном месте, с устраивающими его издержками (логическая задача)»³.

Внутренней предпосылкой к организационным изменениям может стать *концентрация компетенций в отдельных людях или подразделениях*. Например, обратимся к электронной промышленности. Не секрет, что инженеры сегодня в дефиците: найти грамотного специалиста в этой области крайне сложно. По оценкам экспертов, «уже через 4–5 лет нехватка квалифицированных специалистов станет основным сдерживающим фактором развития отрасли»⁴. Это приводит к тому, что компании попадают в зависимость от нескольких человек, обладающих компетентными знаниями в инженерной области. Подобную ситуацию можно наблюдать и в других отраслях промышленности.

Эти и другие предпосылки заставляют организации искать современные методы управления организационным развитием. Разработанные методики (*IDEF, BAAN, ARIS* и т. д.) достаточно статичны и рассчитаны на описание существующих бизнес-процессов, т. е. ориентированы на прошлое, в то время как важно разработать методологию, способную прогнозировать будущие события и быть к ним готовым. Существующие методологии носят общий характер, не предлагают решений для конкретных си-

туаций, адаптированных к российской действительности.

Метод управления организационным развитием

Данный метод можно условно назвать методом комбинаторики, поскольку он позволяет потребителю участвовать в процессе производства собственного заказа, за счет комбинирования необходимых элементов с учетом искомым критериев, например цены, способа производства и т. д.

Метод комбинаторики — это метод управления организационными изменениями, заключающийся в оптимизации круга управленческих и производственных функций с одновременной адаптацией организационной структуры под изменяющиеся условия внешней среды.

Задачей формирования метода, прежде всего, является разработка практического инструмента в помощь современным организациям для быстрой адаптации к постоянно изменяющимся требованиям потребителей.

Рассмотрим основные шаги формирования метода комбинаторики.

Шаг I. Разработка продуктовой и маркетинговой стратегии в классическом виде.

Поскольку в основе метода лежат, прежде всего, потребности конечного потребителя, необходимо определить, как они транслируются на язык организации, т. е. какой ассортиментный продуктовый набор предлагает компания, базируясь на потребностях клиентов. Для этого следует определить:

- *стратегические зоны хозяйствования (СЗХ / SBU — strategic business units)*⁵ — выделенные функциональные зоны производственной и сбытовой деятельности, стратегические направления хозяйствования и развития. Появление СЗХ обусловлено историей развития, естественными направлениями финансового и производственного

² Друкер П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ.: учеб. пособие. М.: изд. дом «Вильямс», 2000.

³ Ларин Ф. Продюсирование бизнес-процессов // URL: <http://www.cfin.ru/management/producebp.shtml>.

⁴ АПЭАП подвела итоги работы в 2009 году // Информационный бюллетень. 2010. №2 (82). Март.

⁵ Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: изд-во ТРТУ, 1998. — 132 с.

становления, процессами дифференциации и диверсификации;

- *основные продукты* (виды деятельности по конечной продукции), обусловленные маркетинговой и сбытовой деятельностью. Выделение продуктов определяет диверсификацию ассортимента компании в каждой СЗХ.

Выделение СЗХ и продуктов методически основано на товарно-продуктовой декомпозиции: группировке публично офертированных (представленных на интернет-сайте и в буклетах компании) товаров и продуктов по направлениям деятельности и продуктовому выражению. Выделение СЗХ и продуктов позволяет перейти к анализу ключевых компетенций и перспектив развития данной организации.

Шаг II. Проведение экономического анализа деятельности с целью выявления основных направлений развития компании.

Целью экономического анализа является описание структуры доходности организации, выражающее области его продуктовой компетенции. Для этого на предприятии необходимо сделать следующие экономические расчеты:

1. Проанализировать всю номенклатуру организации с целью выявления наиболее

выявить перспективные изделия, направления развития.

4. Произвести анализ типов отношений (договорные или заказные) с целью идентификации проектных работ (их специфику, временной диапазон).

5. Проанализировать основных покупателей с целью выявления наиболее перспективных регионов для реализации текущей продукции и дальнейшего развития и т. д.

Экономический анализ продуктового ряда позволяет сделать выводы об областях профессиональной специализации предприятия.

Шаг III. Установление взаимосвязи потребностей потребителя с конечными функциями организации.

Как уже говорилось, в основе метода лежат, прежде всего, потребности конечного потребителя, поэтому необходимо определить, как они транслируются на язык организации, т. е. взаимосвязь между потребностями и конечными функциями каждого подразделения в организации.

Товар есть выражение совокупности удовлетворяемых потребностей покупателя (рис. 1), которые выявляются специальными маркетинговыми методами исследований.

Потребность А		Продукт 1	Технология 1	Бизнес-процесс 1	Функция	D	S	F
Потребность В	Товар	Продукт 2	Технология 2	Бизнес-процесс 2	Функция	F		
		Продукт i	Технология i	Бизнес-процесс i	Функция	F	S	
Потребность С		Продукт n	Технология n	Бизнес-процесс n	Функция	G	S	

Рис. 1. Товарно-продуктовая декомпозиция

перспективных продуктов и определения количества устаревших изделий, которые фирма больше не производит.

2. Выявить рентабельность каждого изделия (руб.), определить тип производства (штучное или мелкосерийное изделие) и способы производства (ручной или автоматизированный труд).

3. Произвести анализ объема продаж, динамики по годам в целом по фирме, чтобы

Исходя из первичности товарного содержания, построение организации (продукты, технология, процессы, структура, управление) основывается именно на ней⁶. В классической форме проектирования нового бизнеса

⁶ Управление организационным развитием: учеб. пособие для студентов дневного отделения / сост. А. А. Алексеев, А. Н. Лапенко. СПб: изд-во СПбГУЭФ, 2005. — 71 с.

отправной точкой является востребованный на рынке товар.

Каждая из потребностей удовлетворяется определенным *продуктом*, что дает представление о товаре как о совокупности ряда продуктов. Понимая ассортиментную множественность товаров, пропорциональную численности обслуживаемых клиентов предприятия, можно рассуждать о взаимосвязи совокупности товаров и продуктов. Для отдельного предприятия взаимосвязь выражается через *сетевую диаграмму композиции товаров предприятия* (рис. 2).

Сетевая диаграмма может иметь и табличную форму представления (табл. 1), где четко прослеживается, что товар выражает потреб-

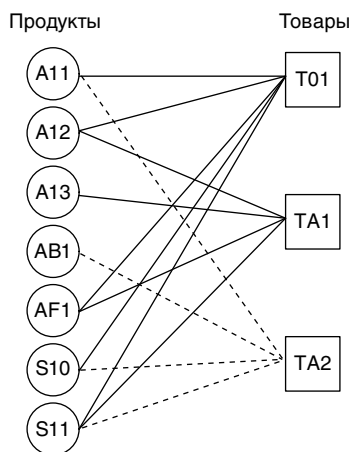


Рис. 2. Сетевая диаграмма композиции товаров предприятия

Таблица 1

Отображение взаимосвязи между товаром и продуктом

Товар	Продукт
Услуга продвижения через выставку	Услуга участия в выставке
	Услуга привлечения посетителей
	Услуга предоставления выставочной площади
	Услуга строительства и оборудования стенда

ность и интересы покупателя, а продукт — сущность производственной технологии.

Далее в рамках организационного проектирования возникает следующая задача:

1) для каждого продукта выбирается оптимальная технология его производства (ресурсы, логистика, персонал, принцип преобразования, операция A1 на рис. 3);

2) понимая, что производство продукта представляет собой организационно более

сложный процесс, чем технологическое преобразование ресурсов, бизнес-процесс производства продукта формализуют (рис. 3);

3) бизнес-процесс состоит из *бизнес-операций*, которые при выбранном уровне детализации описания не делятся на составные элементы — простейшие работы. Совокупность однородных бизнес-операций образует функции (D, S, F, G на рис. 1) — предметно ориентированную область деятельности спе-

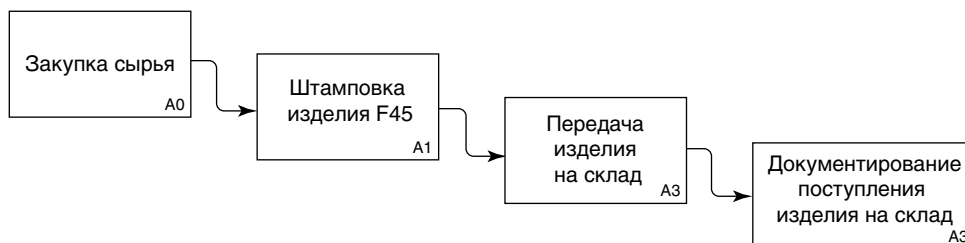


Рис. 3. Бизнес-процесс как совокупность бизнес-операций

циалистов (коммерция, логистика, маркетинг и т. п.), не обусловленную бизнес-процессом конкретного предприятия. Выделение функций — результат организационного проектирования в товарно-продуктовой декомпозиции.

Отметим различие между функцией и бизнес-процессом. И та и другой состоят из работ, бизнес-операций. Различие между ними заключено в том, что функция состоит из работ однородных, а процесс — разнородных и на выходе имеет результат. По сути функция и бизнес-процесс — различные варианты объединения работ, реализуемых в организации. Тем не менее, с учетом того, что построение организации основано на объединении и структурировании функций, они являются элементарным базисом инжиниринга организации. То есть собственно разработка организационной структуры начинается, когда на входе имеются функции.

Итак, видна прямая взаимосвязь между потребностями на рынке и элементарным базисом организации — функциями: *потребность — товар — продукт — технология — бизнес-процесс — функция*.

Шаг IV. Описание бизнес-процессов.

Следующий важный шаг — детальное описание бизнес-процессов организации, где на входе и выходе находится покупатель. Для этого можно воспользоваться преимуществами метода реинжиниринга бизнес-процессов *IDEF3*.

Конечная бизнес-схема может быть сделана от обратного:

- детальный анализ функций каждого отдела (бухгалтерия, планово-экономический, диспетчерский, конструкторский отделы и т. д.);
- формирование бизнес-операций в рамках каждой функции;
- группировка в мини-бизнес-процессы (процесс заказа продукции: с кем покупатель контактирует при оформлении заказа, как заключается договор и т. д.);
- группировка мини-бизнес-процессов между собой с целью формирования конечного непрерывного бизнес-процесса — заказ и реализация продукции.

Границы процесса могут быть разными, но для бизнеса привычным оказывается путь «от денег до денег», т. е., например, от получения денег от клиента на выходе до выплаты денег поставщикам на входе.

Подобная бизнес-схема позволяет перейти к следующему этапу формирования метода комбинаторики — выделение и формализация ключевых бизнес-процессов, в которых сконцентрированы основные компетенции предприятия.

Шаг V. Ключевые компетенции бизнес-процессов.

На первом шаге установлено, что функции отделов, или набор бизнес-операций, являются замыкающим звеном в цепочке удовлетворения потребностей потребителя. Эти же бизнес-операции, или набор простейших работ, служат для формирования бизнес-процессов. То есть именно бизнес-операции организации становятся элементарным базисом метода комбинаторики.

Поэтому следующий важный этап для организации — формализация бизнес-операций, выявление их конкурентных преимуществ и расчет себестоимости. Финальным шагом станет формирование прайс-листа, содержащего детальный перечень возможных бизнес-операций, комбинирование которых будет доступно и понятно конечному потребителю.

Многие российские компании вопрос о стоимости бизнес-процесса может поставить в тупик. Причиной является отсутствие в компаниях формализованного описания бизнес-процессов и, как следствие, бизнес-операций.

По мнению автора, при применении метода комбинаторики наиболее удобно использовать *операционно-ориентированный метод калькуляции себестоимости (activity-based costing systems — ABC)*⁷. Главным объ-

⁷ Атаманов Д. Ю. Распределение затрат при калькуляции себестоимости традиционным и операционно-ориентированным методом // URL: http://www.cf.ru/management/finance/cost/cost_calculation.shtml.

ектом управления при этом подходе признаются не организационно-производственные системы, а операции, выполняемые ими. Несмотря на трудоемкость и детализацию данного подхода, метод учета затрат по видам деятельности позволяет выявить наиболее точную стоимость бизнес-операции, а, следовательно, установить «понятную» для потребителей стоимость продукции.

Заключение

Рассмотрен метод комбинаторики как один из вариантов управления организационным развитием предприятия в рамках конкурентной перманентно изменяющейся внешней среды.

Он позволяет компании отреагировать на современные факторы конкуренции, такие как прозрачное ценообразование, а в связи с этим и понятный расчет себестоимости продукции, гибкость и умение компании быстро и качественно удовлетворять запросы потребителей.

Научная новизна данного метода состоит в том, что выделение ключевых компетенций позволяет произвести *переход от продуктового принципа к процессному*, где в качестве продукции компании будут выступать бизнес-операции. Именно набор компетенций компании (бизнес-операций) должен стать

своеобразным прайс-листом и основной связкой с клиентом.

Список литературы

1. АПЭАП подвела итоги работы в 2009 году // Информационный бюллетень. 2010. №2 (82). Март.
2. Атаманов Д. Ю. Распределение затрат при калькуляции себестоимости традиционным и операционно-ориентированным методом // URL: http://www.cfin.ru/management/finance/cost/cost_calculation.shtml.
3. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: изд-во ТРТУ, 1998. — 132 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие. М.: изд. дом «Вильямс», 2000.
5. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 392 с.
6. Клягин С. В. Организационное развитие — новая профессия на рынке труда в России // URL: http://bigc.ru/publications/other/org_culture/org_razv_new_pr_russia.php.
7. Ларин Ф. Продюсирование бизнес-процессов // URL: <http://www.cfin.ru/management/producebp.shtml>.
8. Управление организационным развитием. Учебное пособие для студентов дневного отделения / сост. А. А. Алексеев, А. Н. Лапенко. СПб: изд-во СПбГУЭФ, 2005. — 71 с.

N. Pechiborsh, Postgraduate St. Petersburg State University of Economics and Finance, Quality system manager, ZAO «Elcus», St. Petersburg, Natalia.Pechiborsch@mail.ru

METHOD OF MANAGING ORGANIZATION DEVELOPMENT

Modern market is full of different goods and services. How the company can win competitive advantage? Managing organization development is one of the most successful decision, and the right choice of method will help to resolve this task in the most effective way.

Key words: organization development, method, strategy, order dynamic, local requirements, theory of combinations, commodity, product, business process, business operations, function, technology.