

ВЛАДИМИР МОСКОВКИН
ВЛАДИМИР ПУРТОВ
ВИКТОР СЕМЕНЮК

ХАРЬКОВ
БРОВАРЫ

УДК 330.46

МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В исследовании сотрудников Калифорнийского университета (США) Э. Фламгольца и Э. Акшехирли [1] рассматривается модель организационного развития, предназначенная для выработки стратегии успешного функционирования компании. Авторы отмечают, что за последние годы многие отрасли стали свидетелями процветания и банкротства практически идентичных компаний. Организации, подобные «Microsoft» и «Nike», стали лидерами на рынке, в то время как другие схожие компании, например, «Apple Computer» и «L. A. Gear», испытали трудности и спад после периода первоначального многообещающего роста. Отсюда потребность в лучшем понимании управления организационным ростом, выявлении долгосрочных переменных, ответственных за организационные успехи или неудачи. Иначе говоря, возникает вопрос, почему некоторые организации преуспевают в долгосрочном плане, в то время как другие, ранее столь же успешно развивавшиеся, сталкиваются с серьезными трудностями и даже банкротством? Для ответа на этот вопрос авторы разработали модель организационного развития, включающую шесть структурных компонентов, качественное развитие которых необходимо для успешного функционирования организации.

В основе предложенной модели лежит предпосылка, согласно которой организация в целях постепенно выстраивания эффективного функционирования должна последовательно и на каждом этапе своего развития выполнять следующие задачи.

1. Идентификация и определение жизнеспособной рыночной ниши. Первой задачей предприятия, стремящегося выжить или преуспеть, является определение рыночного спроса на какой-либо продукт или услугу. Шансы организационного успеха возрастают прямо пропорционально степени удачного выполнения первого шага. Сложность заключается не столько в том, чтобы идентифицировать сегмент, сколько в том, чтобы занять найденную нишу, получив, таким образом, стабильные конкурентные преимущества. Процесс идентификации рынка включает разработку стратегического маркетингового плана, нацеленного на определение потенциальных покупателей и их потребностей, на разработку конкурентной стратегии.

2. Разработка продукта или услуги для выбранной рыночной ниши. Второй этап, названный авторами «продуктизацией», включает разработку продуктов и/или услуг и представляет собой процесс анализа потребностей целевого сегмента, создания и оформления продук-

та, развития потенциала его производства. Для производственного предприятия этот шаг включает фазы дизайна и производства, в сфере услуг — формирование системы предложения услуг потребителям. Успех на этом этапе самым тесным образом связан с правильностью и успешностью выполнения предыдущего шага. Пока фирма не осознала реальные потребности покупателей, она не сможет удовлетворить эти потребности.

3. Приобретение ресурсов. Успех на этапах определения рыночного сегмента и «продуктизации» естественным образом создаст растущий спрос на товары или услуги предприятия. Следовательно, возникнет необходимость в увеличении ресурсов организации, требуются дополнительные материальные, финансовые и человеческие ресурсы. Эта ступень является отправной точкой, когда предпринимателю стоит задуматься над долгосрочной жизнеспособностью фирмы и обеспечить все необходимые ресурсы, чтобы выдержать давление текущего и потенциального увеличения спроса.

4. Разработка операционных систем. Этот этап представляет разработку базовых операционных систем текущего управления, включающих учет, оплату и выставление счетов, рекламу, найм и обучение персонала, производство, доставку и другие подобные системы. Молодые частные фирмы имеют склонность быстро «перерастать» возможности своей административной системы, тогда как старые компании-гиганты, наоборот, часто имеют неоправданно сложные системы. Таким образом, успех зависит от возможностей своевременного реинжиниринга операционных систем. Необходимо вовремя выстраивать адекватные операционные системы, способные управлять успешным организационным развитием.

5. Разработка управленческих систем. Данный этап заключается в разработке управленческих систем, ответственных за долгосрочное выживание фирмы: систем планирования, координации, управленческого развития и контроля. Системы планирования включают общее планирование организационного развития, проработку операций планирования и бюджетирования, а также стратегическое, операционное и системное планирование. Организационная структура позволяет видеть, каким образом организованы люди и как координируются функции предприятия. Успех зависит не от самого факта существования этой структуры, а от ее соответствия бизнес-стратегии предприятия. Системы управленческого развития подразумевают процесс планируемого развития кадров, необходимых для управления организацией по мере ее роста. Система контроля — это набор процессов (бюджетирования, целеполагания) и механизмов (оценки функционирования), необходимых для разработки процедур, которые позволяют реализовать организационные цели.

6. Развитие организационной культуры. Каждая организация обладает особой культурой, представляющей общиe ценности, нормы и убеждения. Ценности,

АВТОРЫ РАЗРАБОТАЛИ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ, ВКЛЮЧАЮЩУЮ ШЕСТЬ СТРУКТУРНЫХ КОМПОНЕНТОВ, КАЧЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ КОТОРЫХ НЕОБХОДИМО ДЛЯ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

разделяемые персоналом, подразумевают важность, придаваемую организацией качеству производимых товаров, обслуживанию клиентов и обращению с персоналом. Убеждения — это представления сотрудников о себе самих и о своей фирме. И, наконец, нормы — это неписанные правила, которым подчиняются поведение и общение в организации.

Рассмотренные задачи, вместе взятые, представляют собой иерархическую модель организационного развития (рис. 1). Все шесть задач являются жизненно важными для компании и должны выполняться одновременно. Однако акцент на ту или иную задачу делается в зависимости от уровня организационного развития. Четыре верхних уровня пирамиды наименее подвержены опасности быть скопированными другой организацией, поэтому именно они образуют основу для стабильного, долгосрочного конкурентного преимущества.

Вопрос о том, какой деятельности (задаче) уделить наибольшее внимание, зависит от размеров фирмы. Организации испытывают проблемы развития, если их инфраструктура не соответствует их размеру. Взаимосвязь между организационной структурой и размером компании отражена в модели организационного жизненного цикла дополняющей модель организационного развития.

Авторы исходят из наличия связи между моделью организационного развития и финансовым успехом, достигнутым организацией. Чтобы верифицировать предложенную гипотезу, ими проведено эмпирическое исследование. Были выбраны шестнадцать компаний восьми отраслей, по две компании из отрасли: персональные компьютеры («Compaq», «AST Research»); авиалинии («Southwest airlines», «People express»);

спортивная обувь и одежда («Nike», «L.A. Gear»); розничная торговля («Wal-Mart», «K-Mart»); медицинское обслуживание («PacifiCare», «Maxicare»); аппаратное и программное обеспечение персональных компьютеров («Microsoft», «Apple computers»); программное обеспечение баз данных («Oracle», «Sybase»); рестораны «фаст фуд» («Starbucks», «Boston markets»). Авторами проанализирована разнообразная информация, имеющая отношение к предложенной модели, и проведены парные сравнения компаний, производящих идентичную продукцию или услуги. Чтобы усилить эффект сравнения, каждая пара включает успешную компанию и компанию, заведомо неудачную. Каждая компания была оценена по всем шести ключевым факторам, характерным для работы успешных организаций и образующим комплексную систему, с целью определения уровня организационного развития фирмы. Для оценки каждого структурного компонента авторы использовали бинарную систему: компания, более развитая с точки зрения одного из уровней пирамиды, получала за этот уровень оценку «1», в противном случае — «0». В качестве показателя финансовой эффективности использовался показатель рентабельности собственного капитала (ROE).

Примером проведенных сравнений могут служить фирмы «Compaq», и «AST Research». Обе компании работали с одинаковым продуктом — IBM-совместимыми компьютерами и были одинаково успешны на протяжении 80-х годов. Однако в области рыночной стратегии компания AST проявила себя медлительной и неповоротливой, в то время как «Compaq» лучше удавалось достигать целевых рынков. Компьютеры «Compaq» и AST считались недорогими и высококачественными, обе фирмы не испытывали нехватки каких-либо необходимых ресурсов. AST испытывала

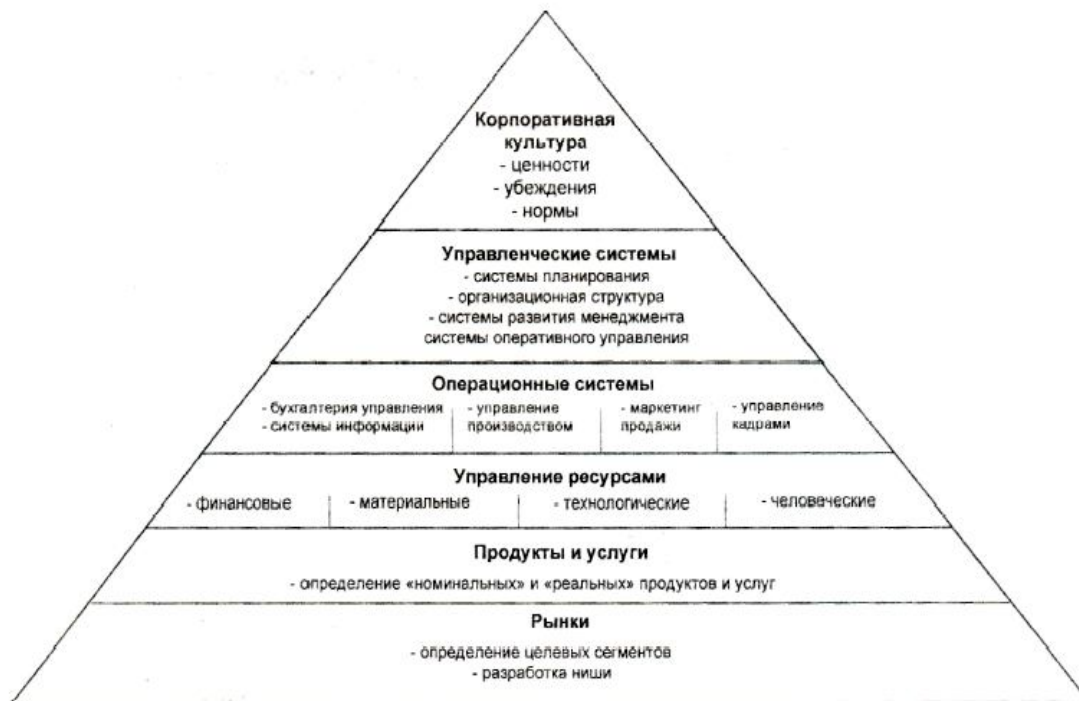


Рис. 1. Пирамида организационного развития: шесть целевых компонентов успешного развития компании

ла серьезные проблемы со своими операционными и управленческими системами. Напротив, «Сотраг» имела хорошо разработанные операционные и управленческие системы, но также испытывала некоторые проблемы с интегрированностью корпоративной культуры из-за приобретений и слияний с другими фирмами, а «Сотраг» создала и успешно контролировала культуру, ориентированную на командную работу. В результате «Сотраг» получила «1» по всем переменным (суммарный показатель — 6), а AST — по переменным «Продукция» и «Приобретение ресурсов» (суммарный показатель — 2) [1].

Организации конкурируют на всех уровнях пирамиды, но из-за легкости доступа на рынки и возможности копирования производимых продуктов подлинная конкуренция происходит на четырех верхних уровнях пирамиды, что проявляется в рассмотренных парных примеров.

Статистическая обработка результатов сравнений с помощью регрессионного анализа и других методов показала значительную корреляцию между распределением суммарных оценок, полученных компанией и ROE. Анализ показал, что тщательное выполнение всех шести задач пирамиды организационного развития, отражаемое в суммарных оценках, полученных компанией по всем переменным, теснейшим образом связано с уровнем финансовых показателей компании.

Касаясь практического использования модели организационного развития, авторы отмечают ее полезность для сферы управления, прежде всего в качестве механизма стратегического планирования. Модель может использоваться для перспективной оценки финансового положения фирмы.

По мнению авторов, предложенная модель представляет интерес, как для менеджеров-практиков, так и для теоретиков управления. Проведенное исследование является одной из первых попыток оценить модель организационного развития эмпирическим путем и требует дальнейших исследований. Так, представляет интерес оценка возможности модели относительно отражения финансового развития компаний с большим количеством подразделений или филиалов [1].

На наш взгляд, точность рассмотренной модели организационного развития может быть улучшена, если отказаться от бинарной процедуры оценки структурных компонент в пользу следующей экспертной процедуры. Степень развития каждой структурной компоненты будем оценивать по пятибалльной шкале (1 — минимальное, 5 — максимальное развитие структурной компоненты). Обозначим эту степень развития через N_i , где i — номер структурной компоненты ($i = 1$ — соответствует верхнему уровню пирамиды организационного развития). Весовую значимость каждого уровня организационной пирамиды (или организационной компоненты) обозначим через γ_i и будем измерять ее также в баллах. Согласно вышесказанному, можно предположить, что эта весовая значимость убывает в направлении к основанию пирамиды: $\gamma_1 = 6, \gamma_2 = 5, \gamma_3 = 4, \gamma_4 = 3, \gamma_5 = 2, \gamma_6 = 1$. Тогда интегральный показатель организационного развития компании можно записать в виде:

$$I = \sum_{i=1}^6 N_i \gamma_i.$$

Можно показать, что этот индекс может изменяться в интервале $21 \leq I \leq 105$.

С учетом того, что величина $105 - 21 = 84$ делится на 3 и 4, то могут быть предложены две классификации потенциала (степени) организационного развития компании:

1. $I = 21 \div 49$ — низкий потенциал организационного развития;

$I = 49 \div 77$ — средний потенциал организационного развития;

$I = 77 \div 105$ — высокий потенциал организационного развития.

2. $I = 21 \div 42$ — очень низкий потенциал организационного развития;

$I = 42 \div 63$ — низкий потенциал организационного развития;

$I = 63 \div 84$ — средний потенциал организационного развития;

$I = 84 \div 105$ — высокий потенциал организационного развития.

Здесь предпочтительнее первая классификация, так как вторая имеет неоднозначный характер (вышеуказанные интервалы изменения I могут быть с тем же успехом идентифицированы как: низкий, средний, высокий, очень высокий).

Теперь уже целесообразно искать корреляции между интегральным показателем I и показателем финансовой деятельности компании $I = f(ROE)$. Следует ответить также на вопрос: какая существует связь между потенциалом организационного развития и организационно-управленческими инновациями? На него можно ответить таким образом. Чем меньше потенциал организационного развития компании, тем в большей степени для нее необходимы организационно-управленческие инновации.

Здесь, с учетом развитой нами классификации организационных инноваций Э. Тодда [2, 3], можно предложить следующую таблицу соответствия потенциалов организационного развития компании и типов организационных инноваций по степени интенсивности организационных изменений (табл. 1).

Таблица 1. Соответствие потенциалов организационного развития и типов организационных инноваций

Потенциал организационного развития	Тип организационной инновации
Низкий	Радикальные изменения
Средний	Инкрементальные и декрементальные изменения
Высокий	Слабые непрерывные улучшения

Таким образом, наблюдается обратная зависимость потенциала организационного развития от степени интенсивности организационных изменений. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. FLAMHOLTZ E., AKSEHIRLI Z. ORGANIZATIONAL SUCCESS AND FAILURE: AN EMPIRICAL TEST OF A HOLISTIC MODEL // EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL — OXFORD, 2000. — VOL. 18, N 5. — P. 488-498.
2. TODD A. MANAGING RADICAL CHANGE // LONG RANGE PLANNING — OXFORD ETC., 1999. — VOL. 33, N 2. — P. 237 - 244.
3. МОСКОВКИН В., ПУРТОВ В., СЕМЕНЮК В. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ // БИЗНЕС ИНФОРМ. 2002. — № 5-6 — С. 27 - 34.