**Введение в управление изменениями**

Изменения в организациях представляют собой ее сущность, естествен­ное состояние. Жизнь и деятельность организаций нуждаются в постоян­ной адаптации к турбулентной внешней среде, реакции на произошедшие перемены и предвидения событий, связанных с трансформацией. Чем раньше удастся спрогнозировать возникновение факторов, для которых необходимы изменения, тем больше возможностей для принятия своевре­менных превентивных мер и перехода к состоянию готовности к измене­ниям. Такая деятельность требует от менеджмента организации значитель­ного объема разнообразных компетенций во многих областях менеджмента и в смежных дисциплинах.

Вся жизнь любой живой системы — это изменения, происходящие в результате естественной жизнедеятельности организма и в процессе достижения целей. Движение к цели в основном связано с намеренными попытками изменить свойства и качества самой системы или условия ее существования. Система живет, развивается, проявляет активность, осу­ществляет деятельность в процессе изменения свойств, состояний, качеств, параметров. Э. Бернштейну, философу, одному из лидеров германской социал-демократии и II Интернационала (1889—1914), идеологу рефор­мизма принадлежат такие слова: «Конечная цель — ничто, движение - все»[[1]](#footnote-2). Он имел в виду, что не следует уповать на резкие радикальные рево­люционные изменения, лучше осуществлять постепенные эволюционные преобразования, тактику «малых побед», которые постепенно приводят к значительным результатам. Эту же фразу можно трактовать и следующим образом: жизнь проходит в процессе постоянных изменений, в постановке целей и их достижении, причем движение к цели занимает практически все время, а достижение цели сиюминутно, и за ним следует постановка следующей цели, которая будет длительно и упорно достигаться. Целью, как правило, является иное состояние живого организма, системы и (или) его отдельных элементов и качеств.

Мысль, что на свете «постоянны только перемены», стала трюизмом (англ, truism — банальность), по крайней мере, со времен Гераклита, т.е. с 500 г. до н.э.

Для понимания сущности организационных изменений и управления ими главным образом рассматривают такие аспекты, как характер измене­ний, их содержание, объекты изменений, подходы к пониманию объектов изменений и осуществлению изменений, предметы изменений, масштаб изменений, субекты изменений, причины, факторы изменений, деятель­ность по осуществлению изменений (включает цель, мотив, результат, про­цесс) и многие другие аспекты, состав и содержание которых определяют руководители организаций.

Ключевые вопросы, на которые в каждой организации, как правило, ста­раются ответить:

* Кто мы?
* Куда нам следует двигаться, в чем наши проблемы и в чем коренится неблагополучие?
* Какого рода изменения следует проводить?

В обыденном подходе это звучит как перечень простых вопросов: кто, что, где, зачем, почему, когда, как, в чьих интересах, за чей счет.

Обобщая, с определенной степенью обоснованности можно сказать, что изменения — естественное состояние любой живой системы, к которым относятся люди и общности (включая организации), и основа жизни, т.е. жизнь системы представляет собой непрерывную череду изменений ее и ее элементов.

Итак, в связи с тем, что организации — системы, изменения в них право­мерно рассматривать с позиций системного подхода; поскольку они живые системы, то развиваются, изменяются по общесистемным и собственным законам; поскольку они велики и сложны, причин и факторов, требующих исследования и проведения изменений, чрезвычайно много. Это как в человечском организме, где даже одинаковые симптомы могут служить инди­каторами совершенно различных заболеваний, требующих вмешательства разных специалистов. Исключительного внимания, на наш взгляд, заслу­живает и точка зрения, что главное в организации — люди: от них зависит и создание организации, ее жизнь и деятельность, успехи и неудачи. Все происходящее в организации представляет собой результаты действий, решений конкретных людей, обладающих или не обладающих соответ­ствующими компетенциями. Следовательно, можно исходить из того, что качество исследований и выбор пути изменения организаций, движение по выбранному пути, успех или неудача — результат того, какого качества персонал организации, и работа над повышением этих качеств составляет основу успеха изменений. Облегчает решение проблем то, что уже имею­щиеся результаты научных исследований и практики бизнеса предостав­ляют работникам организаций многочисленные концепции, методики, рекомендации, позволяющие не «искать всегда свой путь», а действовать, опираясь на достижения предшественников, «плечи титанов».

Управление изменениями предполагает, что, реализуя собственно управленческие функции, инициаторы и организаторы изменений будут осознавать и системную природу организации, и особенности ее развития, и значимость качества персонала, и важность опоры на достижения, уже совершенные предшественниками.

Проблемы управления изменениями в первую очередь связаны со свое­временностью диагностики неблагополучия (относительно текущих нор­мативов или перспектив развития организации), точностью определения причин и локализации неблагополучия, с выбором путей и методов осу изменений. Управление в период изменений или с целью

осуществления изменений имеет специфику, аналогичную управлению в условиях кризиса.

Неоднозначность, комплексность таких видов изменений, как реинжиниринг, реструктуризация, реорганизация и др. состоит в том, что любое явление такого рода может трактоваться и как цель (провести реструкту­ризацию), и как направление, и как форма изменений, и как совокупность средств, методик проведения изменений.

Деятельность по управлению изменениями многоэтапная, исключительно сложная, требующая на каждом этапе и в анализе каждой проблемы участия специалистов с соответствующими компетенциями. Неча­сто проблемы, нуждающиеся в изменениях в организации, определяются и решаются в одиночку, иногда необходим консилиум, соучастие ряда специалистов, вовлечение всех тех работников, кого коснется предстоящее изменение. Коллективное решение проблем способствует (при его ком­петентной организации) нахождению креативных вариантов, соучастию работников в проведении изменений на самых ранних этапах и, как след­ствие, снижению уровня сопротивления изменениям. Так, предполагая необходимость изменений в стратегии развития организации, следует опи­раться на компетенции профессионалов в области стратегического менед­жмента.

Общая последовательность управления осуществлением изменений в организации, логика управления изменениями, на наш взгляд, такова.

1. Вначале следует определить и обосновать необходимость изменений. В основе обоснования — результаты анализа, выявленные негативные тен­денции (в сравнении с нормативами, ситуацией у конкурентов, ситуацией у партнеров, мировыми, региональными, национальными, отраслевыми тенденциями в области политики, экономики, экологии, техники, социаль­ного развития, «ожидаемым и одобряемым» процессом развития организа­ции). Кстати, изначально можно (но не следует) исходить из достаточности результатов, получаемых в процессе естественного развития, философски рассуждая «пусть будет, как будет», «поживем — увидим». Пассивная стратегия, как правило, бесперспективна. Есть еще стратегия реактивная, когда решения принимаются после наступления события, а есть активная, кот да на основе постоянных исследований, мониторинга осуществляются попытки предвидеть события, предпринять своевременные меры против их негативного развития, повлиять на развитие событий. Вот такая активная (иногда называемая «проактивной») стратегия и соответствует сути управ­ления изменениями.

2. В случае признания обоснованности изменений, определяются направление изменений и методы, наиболее соответствующие характеру изменений и специфике организации. Уточняются проблема, причины и следствия неблагополучия, локализуется проблема (объекты, так или иначе причастные к изменениям и испытывающие на себе их последствия, связи, особенности объектов, обеспечение их существования и развития и т.п., т.е. осуществляется исследование объектов и предметов изменений). Необходимо ответить на вопросы: кого или что изменяем, почему, зачем.

Формулируются цели (умные), соответствующие ожиданию результатов изменений для каждого объекта, возможно, дерево целей. Устанавлива­ется критерии достижения целей, например, скорость, малоконфликтность, экономичность, эффективность, удовлетворение интересов ключе­вых групп и т.п.

3. Прорабатывается комплекс вариантов решения проблемы на уровне к1Ючевых подходов, методов. По выбранным критериям оценивается каж­дый вариант, осуществляется предварительный расчет экономической, социальной, моральной, эконологической или иной эффективности, выбирается предпочитаемый путь проведения изменений.

4. По выбранному варианту разрабатывается развернутый, полно­ценный комплексный план или целевая программа с увязкой по срокам, исполнителям, ресурсам.

5. Выполняется план, реализуются традиционные функции управления, организация деятельности, учет, контроль, лидерство и стимулирование

работников, координация, регулирование.

6. Осуществляются итерации по мере выполнения планов и возникно­вения новых обстоятельств.

1. Фиксируются выполнение плана, программы, степень достижения целей, осуществляется оценка результата.
2. Если признано целесообразным, проводится следующим цикл изме­нений.

Изменения разного рода, вида могут осуществляться в организациях одновременно, с запаздыванием, последовательно, в зависимости от таких факторов, как актуальность, наличие ресурсов, значимость. И такое вза­имовлияние ресурсов, значимость. И такое вза­имовлияние изменений требует от руководителей организации еще более высокой компетенции, системного мышления, умения координировав работы и привлекать к работе истинных профессионалов.

Разнообразие компетенций у людей, занимающихся определением и решением проблем, связанных с изменениями в организации, исключи­тельно велико. На каждом этапе привлекаются собственные и (или) сторон­ние эксперты, специалисты в соответствующих областях знаний, владею­щие соответствующими компетенциями. Это и очевидные области знаний, такие как менеджмент организаций, стратегический менеджмент, другие области менеджмента, Research and Development (R&D), бенчмаркинг, мар­кетинг, социология, производство, и такие специфические «узкие» компе­тенции, которые соответствуют природе выявленной проблемы, объекта изменений, например, знания в области рынков, на которые организация предполагает проникнуть. На основе широкой эрудиции руководители и организаторы изменений могут вырабатывать новые знания, имеющие научную значимость, практическое значение для многих организаций или, по крайней мере, для их собственной организации. В свою очередь, и сами методы определения проблем, принятия решений могут быть индивиду­альными и групповыми, организация принятия решений обычно основывается на достижениях социальной психологии, концепций принятия реше­ний, науки и практики решения проблем.

Вообще, люди, так или иначе причастные к изменениям, являются тем единственным активным фактором, который «оживляет», приводит в дей­ствие все остальные ресурсы организации и от качества которого зависит и своевременность распознавания неблагополучия, и выбор и реализация методов исследования причин, и успех проведения изменений. Поэтому в предлагаемом издании делается акцент на человеческий фактор, на про­блемы компетентности людей в организациях в системе управления изме­нениями.

Приведем определения ключевых направлений менеджмента, по кото­рым осуществляется подготовка специалистов и которые требуют от про­фессионалов как общих компетенций менеджмента, так и специфических[[2]](#footnote-3). Привлечение такого рода «узких», но «глубоких» специалистов на каждом этапе управления изменениями осуществляется лидером изменений, а их рекомендации должны восприниматься как особо ценные.

Финансовый менеджмент — всесторонняя работа по управлению финансовыми ресурсами организации.

Бизнес-экономике — поведение фирм, рынков и отраслей, в более широком смысле подразумевает описание и прогнозирование взаимосвя­занного поведения на макроэкономическом уровне.

Сравнительный менеджмент — исследования в области международ­ного менеджмента, в том числе с учетом культурных особенностей различ­ных стран.

Трудовые отношения и методы управления человеческими отноше­ниями — изучение отношений занятости; является дисциплиной, находя­щейся на стыке нескольких наук. Трудовые отношения, управление персо­налом и методы управления человеческими ресурсами (УЧР) — важные составляющие менеджмента как науки.

Производственный менеджмент — занимается управлением произ­водством и совершенствованием производственных операций.

Маркетинг — представляет собой своего рода «интерфейс» между орга­низацией и потребителем.

Исследование операций/систем и управленческие информацион­ные системы ( УИС) — связывает друг с другом поведение действующих систем, созданных из явлений природы, людей и машин.

Организационное поведение ( ОП) — и самостоятельная научная дис­циплина, и одновременно попытка исследований на стыке наук. Имеет сложную историю происхождения и основывается на достижениях эконо­мике, теории трудовых отношений, организации производства, психоло­гии, социологии и других наук.

Стратегическое управление (менеджмент) — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия ком­пании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструмен­тарий представляются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании[[3]](#footnote-4).

В данном учебнике мы исходим из того, что управление изменениями представляет собой науку и практику по интеграции достижений раз­нообразных общих и специфических областей знаний, умений, навыков, по формированию способностей их системного применения в интересах высокопрофессионального анализа факторов, вызывающих необходимость перемен, и принятия своевременных и эффективных мер для извлечения пользы из проведения изменений или, в крайнем случае, минимизации воз­можности ущерба. Представлены многочисленные материалы, позволяю­щие формировать новое знание, ориентироваться в массе организационных проблем, их причин и факторов, а также возможностей и недостатков мето­дов их исследования и решения, получить системную картину происходя­щего в организации и ее будущего.

Студент должен обладать следующими профессиональными компе­тенциями;

* в области организационно-управленческой деятельности:
* готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальные сопротивления измене­ниям;
* в области информационно-аналитической деятельности:
* умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов;
* в области предпринимательской деятельности:
* способностью оценивать экономические и социальные условия осу­ществления предпринимательской деятельности.

Предлагаемое издание способствует приобретению студентами перечис­ленных компетенций.

В результате изучения материалов данного учебника и выполнения заданий по темам студент должен:

***Знать:***

* классические модели организационных изменений;
* объекты изменений в организации как в системе: элементы, отноше­ния, среда, процессы, обеспечение, свойства и качества;
* специфические характеристики идеальных прогрессивных типов организаций: обучающейся, клиентоориентированной, лидерской, иннова­ционной, основанной на бережливом производстве;
* основные классические концепции жизненного цикла организаций;
* типы организационных стратегий и их направленность;
* методы анализа организации;
* факторы, влияющие на поведение людей в организации;

уметь

* выделять общие и специфические свойства организаций;
* исследовать разнообразные точки зрения на состав и связи элементов организации;
* определять стадию жизненного цикла организации;
* разрабатывать планы мероприятий по осуществлению реинжини­ринга, реструктуризации, реорганизации, ребрендинга;
* адаптировать современные зарубежные модели управления к усло­виям России;
* применять научные методы выявления групп и причин сопротивле­ния изменениям;

владеть

* методами исследования структуры и функций организаций;
* методами разработки элементов процессного подхода к управлению;
* методикой исследования мнений работников организации об имею­щемся и желательном виде культуры (метод OCAI);
* основами методологии перехода на работу в командах;
* методами разработки программы и проведения социологического исследования.

**ПОДХОДЫ К НАУЧНОМУ ПОЗНАНИЮ
И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**1.1 Подходы к определению организационных изменений**

Первоначальное значение старого французского слова changer — «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько раз­личных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изме­нений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных струк­тур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться, и нам придется приспосабливаться к его изменениям»). Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация как живая система постоянно развивается по обще­системным и собственным законам, т.е. изменяется естественным образом, а также вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она существует. С незапамятных времен руководители предприятий беспоко­ятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руко­водство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т.п.[[4]](#footnote-5) Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.

В настоящее время существует много определений понятия «организа­ционные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия (из известной работы Г. В. Широковой):

1. Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.
2. Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, каче­стве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, про­дукт или вся организация в целом.
3. Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени.

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением пони­мается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации измене­ния. Тем не менее следует различать эти две важные составляющие орга­низационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?), Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток вре­мени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, на наш взгляд, использовать следующие определения:

* содержание изменения — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, про­грамма, продукт или вся организация в целом;
* процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокуп­ность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является опре­деление, предложенное Р. Дафтом: «Организационные изменения опреде­ляются как освоение компанией новых идей или моделей поведения».

Если объединить определение управления организацией[[5]](#footnote-6) и определение изменений Р. Дафта, можно получить такое определение управления изме­нениями.

Управление изменениями — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нор­мативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

Объектами управления изменениями как науки и практики являются организации, а предметами — факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами. Состав объ­ектов и предметов определяет исследователь исходя из поставленных им целей и представлений о происходящем в системе.

Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организа­ция не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспосо­биться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновре­менность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы[[6]](#footnote-7).

Для справки приведем определение понятия «жизнь».

Жизнь — одна из форм существования материи, закономерно возника­ющая при определенных условиях в процессе ее развития.

Организмы отличаются от неживых объектов обменом веществ, раз­дражимостью, способностью к размножению, росту, развитию, активной регуляции своего состава и функций, к различным формам движения, приспособляемостью к среде и т.п.[[7]](#footnote-8) То, что происходит в организациях, подпадает под это определение и не случайно называется «жизнью орга­низации».

Изменение — превращение в нечто другое.

Изменение характеризуется направлением, интенсивностью, скоростью и длительностью[[8]](#footnote-9).

Приведем краткую иллюстрацию основных характеристик изменений.

Содержание и процесс.. Содержание'. Кто мы сейчас? Какими хотим стать? Действительно ли это нужно? Анализ необходимости, возможности и направленности изменений.

Процесс: Как этого добиться? Общая классическая формула проведения изменений: трехэтапная схема К. Левина «размораживание — изменение — замораживание».

Типы изменений. Определяются в зависимости от критериев и факто­ров: естественные (происходящие в процессе жизни организации и насту­пления стадий ее развития) и инициируемые людьми, запланированные и незапланированные, локальные, комплексные и системные, самогене- рируемые и навязанные, по ключевым элементам (например, стратегия, структура, система управления, продукты, технологии, культура, люди) и группам интересов, по целям, локализации: касающиеся отдельных групп, подразделений, бизнесов, организационные, отраслевые, националь­ные и глобальные.

Кроме того: существенные и несущественные (второстепенные); коли­чественные и качественные; формальные и неформальные; регулярные и эпизодические; глобальные и фрагментарные (частичные); эволюцион­ные (постепенные) и революционные; эффективные и провальные; и др.

Локальные изменения имеют в качестве объекта один из элементов организации, и последствия изменений в основном касаются именно этого объекта. Однако не следует ограничивать исследования именно этим объектом: в системе все элементы прямо или опосредованно связаны между собой, поэтому следует провести широкомасштабное исследование всех возможных связей объекта и последствий изменения для непосред­ственно и опосредованно связанных с объектом элементов системы, для системы в целом, для объектов, которых изменения, казалось бы, не каса­ются, но которые могут ощутить их влияние даже не сразу, а со временем. По существу, к любым локальным изменениям следует подходить как к комплексным. Комплексные изменения затрагивают непосредственным образом несколько объектов организации, а системные вовлекают в свою сферу всю организацию, отражаются, гак или иначе, на всех ее элементах, связях.

Примеры изменений:

* локальные: изменение структуры подразделения, его состава, руковод­ства;
* комплексные: изменение системы стимулирования работников органи­зации, изменение технологии производства, изменение рынка;
* системные: стратегические изменения, изменения системы управ­ления организацией, изменения организационной культуры, изменение выпускаемой продукции.

Повторим, что в системе любые изменения должны рассматриваться как комплексные и потенциально системные, хотя требование минимиза­ции затрат и негативных последствий подталкивает к локализации изме­нений. Количество вовлекаемых в изменения объектов необходимо мини­мизировать, но на стадии исследования учитывать возможные последствия от сужения рамок изменений, следует не упускать из виду возможные последствия для «непрямых» участников изменений.

Собственно, требование расширенного исследования объектов, вовлека­емых в изменение прямо, опосредованно, косвенно или даже случайным образом, должно быть выполнено вне зависимости от первоначального представления о составе объектов изменений, иначе в будущем не избе­жать неприятных «подводных камней» и «сюрпризов». Вообще, чем больше труда затратить на стадии исследования причин и определения направле­ний и методов изменений, тем больше вероятность нормального прохож­дения процессов. «Тяжело в учении, легко в бою»: тяжело на стадии иссле­дования и подготовки к изменениям, легче будет на стадии осуществления изменений.

**1.2 Факторы изменений**

Необходимость изменений возникает в ситуации несоответствия ожи­даемых и получаемых результатов, ожидаемого и реального поведения, планов развития и возможностей их обеспечения, давления внешних и внутренних сил. Оценка необходимости изменений, их актуальности, выявление объектов и направлений изменений, методов их осуществле­ния предъявляют высокие требования к компетенциям лиц, причастных к изменениям. Рассмотрению движущих сил изменений, объектов, субъек­тов изменений, направлений и методов осуществления изменений разного рода посвящен весь данный учебник. Назовем несколько ключевых факто­ров, каждый из которых далее исследуется более подробно.

Внешние силы — все сферы окружающей среды, включая потребите­лей, конкурентов, технологию, экономические факторы и международ­ную сферу.

Внутренние силы — потребности развития организации, внутренняя дея­тельность и решения. Если топ-менеджеры ставят целью обеспечить быстрый рост, внутрен­няя деятельность компании должна измениться таким образом, чтобы эта цель была достигнута. Для этого могут создаваться новые отделы или тех­нологии. Кроме того, требования сотрудников, профсоюзов, низкая эффек­тивность производства способны стать теми факторами, действия которых заставят менеджеров инициировать изменения.

Побудители изменений: неудовлетворительные результаты мониторин­гов, PESTEL и SWOT-анализов, бенчмаркинга, исследования стадии раз­вития (возраст) организации, научно-технический прогресс, изменения разных аспектов среды, изменения состава руководства по естественным причинам и в связи с признанием неадекватности по результатам аттеста­ции, устаревшая организационная парадигма, давление групп интересов, угрозы рыночной среды, утрата конкурентных преимуществ и т.п. При изменениях следует учитывать масштаб, состав объектов изменений, вре­менной период, отводимый на изменения (срочность), ресурсы, риски. При слияниях и поглощениях учитывается сходство и различия систем. То же следует учитывать при переносе теорий, моделей, методик на иную среду. Факторы выявляются в результате реализации научного, системного, ситуа­тивного подходов, методологии научного познания.

Одним из сильных факторов, диктующих необходимость изменений в организации, является ситуация кризиса.

Кризис может быть связан с естественным ходом развития организации как живой системы, с переходом ее в «иной возраст», на другую стадию развития.

Кризис может служить и результатом несоответствия ее финансово-­хозяйственных параметров параметрам окружающей среды1. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Дан­ные факторы можно разделить на две основные группы: внешние, не зави­сящие от деятельности предприятия, и внутренние, зависящие от его дея­тельности (табл. 1).

*Таблица 1 - Факторы, определяющие кризис*

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристика |
| Внешние | Социально-экономические общего развития страны. рост инфляции; нестабильность системы налогообложения; нестабильность регулирующего законодательства;- снижение уровня реальных доходов населения;- рост безработицы | Рыночные: снижение емкости внутреннего рынка;-усиление монопо­лизма на рынке; нестабильность валютного рынка-рост предложения товаров-субститутов | Прочие: -полити­ческая неста­бильность; -стихийные бед­ствия;-ухудшение криминогеннгой ситуации |
| Внутренние | УправленческиеВысокий уровень коммерческого риска;недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; плохое управление затратами производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности | Производственные: Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;устаревшие и изношенные основные фонды;низкая эффективность труда;высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы | Рыночные: Низкая конкуренто-способность продукции;Зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей |

Конечно, любые из вышеперечисленных факторов могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия ока­зывают управленческие факторы. Так, слабый финансовый и производ­ственный менеджмент на российских предприятиях привели к тому, что по данным Межведомственной балансовой комиссии, которой было про­ведено исследование финансового состояния российских предприятий, выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилиза­ции ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый — низкий уровень денежного компонента в расчетах. Деньги едва составляют греть во всех рас­четах, остальные проводятся в неденежной форме. Второй — чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по дол­гам — больше года. Мировой цивилизации такое долговое бремя неведомо. Третий фактор — специфическое обстоятельство, дополняющее эту небла­гоприятную картину, — низкая эффективность труда.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Данная проблема обусловлена такими факторами, как:

* отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
* низкая квалификация и неопытность менеджеров;
* низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финан­сово-хозяйственные результаты его деятельности.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов.

Итак, можно сделать вывод, что из многообразия факторов, способных привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев чаще встре­чаются недостатки управления, отражающие отсутствие компетентности управленцев и другого персонала. Кстати, качества работников также опре­деляются управленцами, формирующими требования к работникам и осу­ществляющими их отбор и управление их трудовым поведением. В связи с этим уместно сказать несколько слов о роли труда в жизни и деятельно­сти организации.

Труд — процесс сознательной деятельности человека, воздействия его на предметы труда с целью создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей.

Труд — важнейшая форма бытия, главная сфера жизнедеятельности, способ преобразования себя и общества через отношения с другими.

Факторами производства (т.е. элементами, необходимыми для произ­водства продукции), по К. Марксу, являются средства труда, предметы труда, собственно труд. По Ж,-Б. Сею, к таким факторам относятся земля (природные ресурсы), капитал и собственно труд. Ив «социали­стический», и в «капиталистический» набор факторов производства вхо­дит живой труд — единственный активный фактор, воздействующий на все остальные и «приводящий их в действие».

Для производства простой продукции достаточно умения осуществлять некоторые виды работ: так, ремесленник в состоянии сшить пару обуви, крестьянин может вырастить урожай, однако, если процесс производства и (или) продукт сложный, а участников производства много, возникает необходимость в разделении, координации, кооперации труда и реализа­ции его специфической формы — управления. Даже в крестьянской семье в условиях натурального хозяйства требовались планирование работ, рас­пределение обязанностей, координация и коррекция трудового поведения, стимулирование. Все виды и аспекты совместной работы людей требуют организации и управления деятельностью.

По сути, управление представляется формой живого труда, направлен­ной на удовлетворение потребностей людей в такой организации совмест­ного труда, чтобы достигать целей скорейшим образом и минимизировать затраты всех видов ресурсов. Управление воспринимается как самостоя­тельный, по мнению первого директора Казанского института научной организации труда И. Бурдянского, «четвертый фактор производства».

**1.3 Понятие организации**

В стандарте Всероссийской организации качества ВОК — КСО-2007 «Социальная ответственность организации. Требования»1 дается такое определение организации.

Организация — юридическое лицо, которое имеет в собственности, хозяй­ственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимуще­ственные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, а также имеющее самостоятельный баланс или смету и зарегистриро­ванное в установленном порядке (ГОСТ Р 1.4—2004).

Это не единственное определение организации.

«Формально мы определяем организацию как имеющее специально соз­данную структуру социальное образование, деятельность которого подчи­нена определенной цели. Формулировка социальное образование означает, что организация состоит из двух людей и более. Наличие специально соз­данной структуры говорит о том, что задачи и ответственность за их выпол­нение разделяется между членами организации. Подчинение цели значит, что организация должна приносить конкретный результат: прибыль (ком­пания «Боинг»), увеличение доходов членов организации (АФТ-КПП), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей»2.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 - Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб Питер 2001 с. 23-24

1. Большой энциклопедический словарь. М. : Большая Российская энциклопедия; СПб. : Норинт, 2001. С. 123.

В [↑](#footnote-ref-2)
2. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 28—33. [↑](#footnote-ref-3)
3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. URL: <http://www.catback.ru/> articles/theory/strman/strman.htm (дата обращения: 14.05.2014). [↑](#footnote-ref-4)
4. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. С. 49—50. [↑](#footnote-ref-5)
5. Управление социалистическим производством : словарь. М. : Экономика, 1983. С. 290. [↑](#footnote-ref-6)
6. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. С. 49—52 [↑](#footnote-ref-7)
7. Большой энциклопедический словарь. С. 401. [↑](#footnote-ref-8)
8. См.: Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А А Ивина. М. : Гардарики, 2004. [↑](#footnote-ref-9)