

УДК 65.011

Модели управления изменениями в рамках трансформации современного бизнеса

В статье рассматриваются модели управления организационными изменениями в бизнес-организации. Отражены ключевые концепции изменений и модели (подходы) трансформации. Автором рассмотрен организационный механизм, позволяющий выстроить новую бизнес-архитектуру организации по переходу от вертикального бизнес-администрирования к горизонтальному взаимодействию подразделений.

А. В. БОРИСЕВИЧ,
зам. председателя
правления ОАО «Банк БелВЭБ»

Ключевые слова:

бизнес-модель управления организационными изменениями, процессы бизнес-организации, трансформация процессов, бизнес-архитектура организации, управление изменениями.

Введение. Современный бизнес отличается невиданными ранее темпами изменений, которые очень часто носят мало предсказуемый характер, как по причинам изменений, так и по их характеру. Поэтому любая бизнес-организация должна быть высокоадаптивной и мобильной к изменениям структурой. Независимо от специфики деятельности (торговля, логистика, строительство, банки, шоу-бизнес) современная организация должна иметь соответствующие демпферные механизмы, смягчающие агрессивность внешних вызовов и элиминирующие их негативные последствия. Постановка вопроса в данном случае является вполне определенной и конкретной – изменениями нужно эффективно управлять. Направленность современных внешних вызовов достаточно одинакова для всех бизнес-организаций: бизнес-процессы, внешние коммуникации, персонал, организационные структуры, механизмы взаимодействия и достижения целей, техника и технологии, внутренние и внешние рынки. Это является весомым аргументом в пользу утверждения о высокой универсальности инструментария

по управлению изменениями в результате внешних вызовов.

Основная часть. Справедливо отметить, что в конце XX – начале XXI веков интерес к проблеме управления организационными изменениями возрос существенно. Это вызвано в первую очередь динамикой изменений, их масштабностью, универсализмом и глобальными масштабами. Управление изменениями одинаково важно как для транснациональных корпораций, так и для малого бизнеса, для бизнеса в экономически развитых странах и для малых экономик.

Современный интерес, конечно же, покоится на очевидной научной истории этого вопроса. Стоит упомянуть таких всемирно известных ученых как М. Фоллет и Э. Мэйо (основатели известной в менеджменте «школы человеческих отношений» – 1930-е годы), К. Левин (создатель модели организационных изменений «размораживание – движение – замораживание» – первая половина XX века) [1, с. 109], Р. Лайкерт (стили управления в ситуативном изменении) и других. В целом генезис науки и практики управления

изменениями включает следующие основные концепции.

1. *Концепция обучающих лабораторий (NTL)*. В результате развития данного научного направления в теории организационного развития стали появляться обучающие лаборатории, так называемые Т-группы. Т-группу можно определить как «временное локальное сообщество, созданное с целью удовлетворения потребностей всех его членов в обучении» [2].
 2. *Концепция исследования взаимодействия и обратных взаимосвязей в группах*, в формировании которой заметную роль сыграл ученый социолог К. Левин [1]. Эта концепция обращается к исследованию воздействия на организацию и связана с исследованиями, проводимыми учеными социологами Дж. Колльером, К. Левином и В. Вайтом. Одной из первых работ в исследовании взаимодействий и обратных взаимосвязей в группах была работа К. Левина и его студентов в Harwood manufacturing company и классическое исследование Л. Коча и Дж. Френча по проблеме преодоления сопротивления изменениям, которая привела к развитию одного из направлений теории «менеджмента участия» в части вовлечения работников в процесс планирования и управления изменениями [3]. Э. Кемерон и М. Грин при анализе такого использования данной модели утверждают, что теряется важнейший фактор – «реакция на сопротивление и привлечение энергии ключевых игроков», а это может привести к превращению модели в «плохо продуманный план» [4, С. 33]. В 90-х годах прошлого века Дж. Коттером был разработан новый подход к управлению изменениями, на основе анализа ста компаний, которые осуществляли масштабные изменения своей деятельности, и были рассмотрены причины неудач. Далее они были трансформированы в восемь шагов изменений [5, с. 59].
 3. *Концепция участия в управлении (Д. МакКреггор, У. Оучи, Р. Лайкерт, 1950–1970 годы)*. Концепция базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительнее и качественно. Такое управление эффективно при реализации инновационных проектов, сопряженных с рисками и неизвестностью своего статуса.
 4. *Концепция производительности и качества рабочей жизни (QWL), что выразилось в программах улучшения трудовой жизни (вторая половина 20 века)*. Появление таких программ качества рабочей жизни в США дало толчок к развитию более структурированного подхода к исследованию проблем организационного развития.
 5. *Концепция организационных изменений Л. Грейнера (1972 год)*. В основе данной концепции лежит модель успешного внедрения изменений, состоящая из 5 этапов развития организации: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество [6].
 6. *Теория Е и теория О организационных изменений*. Теория Е предполагает, что изменения строятся на достижении экономических целей (от английского economic value). Теория О строится на использовании организационных возможностей (от английского organization capability) [7].
 7. *Концепция преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли (модель 4R – четыре направления: рефрейминг, реструктуризация, оживление и обновление)*. В своей модели преобразования авторы концепции рассматривают организацию как живой организм и определяют преобразование как перепроектировку генетической структуры организации, которая происходит в названных выше направлениях [8].
 8. *Модель «кривой перемен» Дж. Дак*. Автор концепции «кривой перемен» утверждает, что организационные преобразования не ограничиваются изменениями производственных процессов, но затрагивают все системы организации, в том числе образ мышления и подходы, используемые сотрудниками компании [9].
- На современном этапе становится очевидным, что актуален синтез двух моделей: организационного развития и различных моделей (подходов) трансформации, т. е. необходим интегрированный подход, предлагающий системную модель управления изменениями. Нужно отметить, что реинжиниринг бизнес-процессов как эмпирический инструмент стал одной из наиболее важных и часто упоминаемых инноваций в экономической науке начала 1990-х годов.
- Но здесь нужно подчеркнуть главное – не всегда изменения носят и не всегда должны

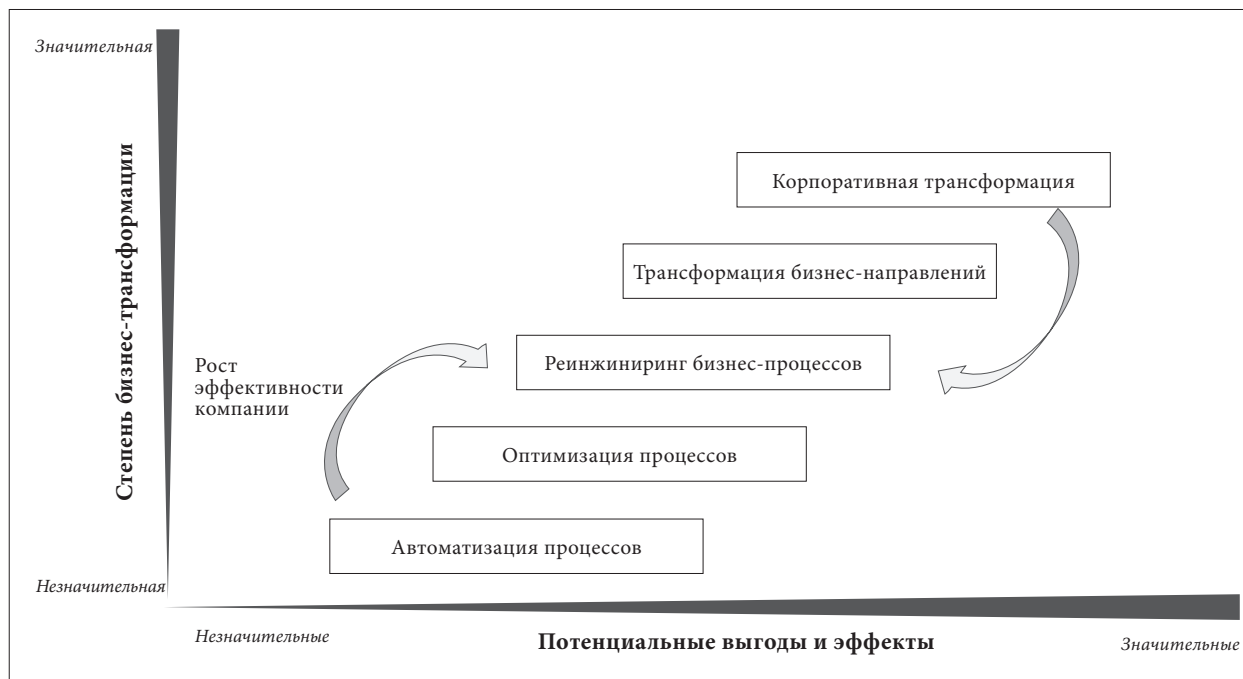


Рисунок 1 – Схема трансформации процессов в бизнес-организации

иметь радикальное содержание, т. е. по своей сути должны быть реинжиниринговыми по своей сути, как это определили создатели реинжиниринга Дж. Чампи и М. Хаммер. Радикальные преобразования не всегда целесообразны и не всегда возможны. Более эффективными чаще всего могут быть пошаговые, с меньшей степенью риска преобразования. Кроме того, организации – это сложные социотехнические системы, когда ее подсистемы могут развиваться неравномерно и иметь в результате разное качество, что требует разных подходов к преобразованиям: некоторые подсистемы нуждаются в радикальном улучшении, а некоторые требуют незначительной трансформации. Поэтому для большинства практических ситуаций объективно применение понятия «трансформация» как более универсального, включающего и радикальные преобразования (реинжиниринг), и менее радикальные изменения, обеспечивающие нужный уровень улучшений.

По своей сути такая трансформационная модель изменения процессов бизнес-организации изображена на рис.1.

Она означает, что любые преобразования бизнес-процессов предполагают построение двух моделей бизнес-процесса: что есть сейчас (as is) и как должно быть (to be). Данная схема легла в основу разработанной автором трансформационной модели изменений процессов на примере банковской бизнес-организации.

Нужно подчеркнуть, что конкретными функциональными целями любой глубины трансформации процессов бизнес-организации являются:

- уменьшение количества участников в каждом бизнес-процессе;
- увеличение нагрузки на каждого участника процесса и повышение его эффективности;
- максимальная интеграция в деятельность организации всех заинтересованных лиц и групп влияния (стейкхолдеров);
- обеспечение вариативности всех сложных процессов и их комбинации в зависимости от имеющихся и потенциальных ресурсов;
- обеспечение и содействие децентрализации принятия решений в организации при централизации информационных потоков и ключевых процессов, имеющих стратегическое значение.

Модель трансформации процессов современной бизнес-организации, т. е. их изменений, – это система достаточно автономных методических и организационных блоков, объединенных общей целью улучшений этих процессов.

1-й блок. Модель участвующего (партиципативного) управления изменениями в ходе трансформации процессов бизнес-организации. Любые преобразования сопряжены с неоднозначностью их восприятия работниками организации. Активное непринятие таких изменений известно как сопротивление изменениям. Чем

существенные ожидаемые и реальные изменения, тем в большей степени наблюдается сопротивление им. Чтобы иметь возможность управлять сопротивлением персонала в результате преобразований, нужно превратить их из контрагентов в союзников перемен. Это главная задача подобного подхода, состоящего в разделении полномочий и ресурсов с подчиненными. Такая задача была решена автором применительно к банковскому бизнесу на основе трех важнейших структурно-процессных принципов.

Во-первых, должна быть обеспечена **открытость целей и ресурсной сущности проекта трансформации**. Важно заявить, что цели преобразований в той же степени социальные, как и экономические по своему составу и направленности, а их реализация потребует некоторых издержек для получения нового качества. И это новое качество является стимулом для каждого работника.

Проект трансформации должен пройти публичную корпоративную апробацию и обсуждение на всех уровнях управления. При подготовке и реализации проекта не должно быть скрытых проблем, двусмысленности формулировок целей. Все предполагаемые изменения топ-менеджмент максимально открыто декларирует в разрезе целей проекта и нужных ресурсов. В результате все участники имели возможность оценить проект и его последствия. В этом и заключалась реализация принципа открытости целей и ресурсной сущности проекта трансформации.

Во-вторых, нужно **привлечь к реализации проекта компетентных работников** организации независимо от уровня управления, но в первую очередь топ-менеджмент. Это значит, что любые преобразования должны начинаться сверху, как по реорганизации, так и по формированию эффективной мотивации.

В-третьих, **требуется эффективная система мотивации участия в изменениях**. Практически опробованы такие стимулы как публичное администрирование работников, представительство во внешнем контуре, коммуникации

с деловыми партнерами по инновационным проектам, организация деловых групп, наделение допустимыми финансовыми полномочиями, социальное регулирование внутренних проблем, горизонтальная и вертикальная ротация сотрудников для достижения нового качества и другие.

В-четвертых, нужно обеспечить **одновременные (параллельные) преобразования основных бизнес-процессов** как важнейший принцип участвующего управления. Это означает совмещение во времени проводимых изменений без ущерба для миссии бизнес-организации и ее основных целей. Такой принцип ориентирован не только на уменьшение издержек по трансформации бизнес-процессов, но в некоторых случаях и на мультипликацию эффектов. При этом процесс преобразований не должен быть заметен клиентам и партнерам, он рассматривается как внутренний и в высшей степени упорядоченный процесс.

2-й блок. Организационно-методическая модель трансформации ключевых процессов бизнес-организации. Большинство бизнес-организаций в своей деятельности диверсифицированы по продуктам и/или по территориям. Это объективно рождает проблему управляемости бизнес-процессов и эластичности к управленческому воздействию. Для сервисных бизнес-структур, прямо связанных с массовым обслуживанием клиентских потоков, предлагается опробованная на практике банковского бизнеса



модель трансформации бизнес-процессов, основанная на трех значимых и взаимосвязанных векторах. Эти векторы имеют клиентоориентированный характер, что для сервисных бизнес-организаций принципиально важно в силу специфики их деятельности.

А) Формирование централизованного операционного функционала, т. е. объединение разрозненных функций сервисного обслуживания клиентов. Во многих случаях сервисно-клиентская функция бизнес-организаций не оптимизирована и является очень затратной. При децентрализованной операционной функции обслуживания клиентов численность персонала территориальных и продуктовых звеньев управления в большинстве случаев превышает экономически целесообразные величины. Менеджмент вынужден заниматься администрированием текущей деятельности в ущерб бизнес-клиентингу, что приводит к высоким административным расходам.

Б) Централизация операционных функций в специально созданном структурном подразделении, например, центре сопровождения клиентских операций. Этот вектор модели был опробован в практике банковского бизнеса в виде создания специальной организационной структуры – центра сопровождения клиентских операций. Такая структура эффективна для многих бизнес-организаций: ретейла, логистики, такси, систем управления здоровьем (health management, wellness) и других. Для всех бизнес-организаций такая централизация в виде специальной организационной структуры означает: диагностику операционной и клиентской деятельности по критерию автономизации; оценку эффективности операционной деятельности; определение периметра данного проекта; оценку оптимальности персонала, в том числе на уровне региональных подразделений; оценку сложности процессов; прозрачность и эффективность системы мотивации.

Создание централизованного клиентского подразделения решает важнейшую управленческую и финансовую проблему бизнес-организации – обеспечивает управляемость и единство организационной политики, а также значительно уменьшает экономические издержки.

В) Выделение клиентского функционала как объективного приоритета в деятельности любой сервисной организации. Это может быть достигнуто через создание названной выше организационной структуры и применение концепции Service Level Agreement (SLA). Концепция предусматривает, во-первых, параметры сервисного процесса (время реакции на заявку клиента;

время решения заявки клиента; время возврата заявки по неорганизованности клиента), во-вторых, условия оплаты услуги (предоплата или постоплата и правила возврата при отмене заказа), а также правила разрешения споров.

Реализация модели трансформации ключевых процессов бизнес-организации позволяет построить легкоуправляемую и мультифункциональную систему сопровождения сервисов, обеспечивает оптимизацию ресурсной базы, полноценную, четкую и структурированную логику бизнес-процессов, рост производительности труда, экономической эффективности и, что является самым важным показателем, значительное повышение качества обслуживания клиентов и степени их удовлетворенности.

3-й блок. Организационный механизм реализации модели трансформации процессов бизнес-организации. Любые организационные изменения предполагают проектирование соответствующего организационного механизма. В пространственном измерении механизм – это субъекты, объекты, ресурсы, инструменты, цели (как желаемые состояния объекта управления), организационные структуры, институты и любые другие статичные характеристики каждого из элементов механизма. Во временном измерении механизм – это, во-первых, процесс управленческого воздействия на объект управления, во-вторых, сами бизнес-процессы, т. е. изменение качественных и количественных характеристик элементов механизма, а также взаимодействие этих элементов между собой (рис. 2). Данный механизм опробован в практике трансформации банковских бизнес-организаций. Однако он является универсальным, поскольку его элементы не привязаны к специфике какого определенного бизнеса.

Предложенный механизм реализации модели преобразований состоит в трансформации вертикальных и горизонтальных коммуникаций, соблюдении их разумного баланса и предполагает также оптимальное сочетание централизации и децентрализации.

Реализация такого трансформационного механизма обеспечивается локально правовыми актами (ЛПА) и предусматривает: пошаговое (сверху вниз) вовлечение в процесс изменений всех лиц, принимающих решения; формирование перечня ключевых задач и компетенций уровней управления для перехода к модели бизнес-клиентинга; выделение и закрепление зон ответственности и точек контроля; создание рабочих



групп и матриц перемещения персонала для реализации ключевых задач в рамках данной модели; подписание соглашения между ЦСКО и подразделениями – потребителями его услуг с указанием их качественных и количественных характеристик, форм и средств контроля, а также санкционных мер.

Предложенный и опробованный на практике организационный механизм позволяет выстроить новую бизнес-архитектуру организаций для перехода от вертикального бизнес-администрирования к горизонтальному взаимодействию подразделений бизнес-организации. Кроме того, во внутреннем контуре на основе интенсификации деятельности и повышения качества обеспечивающих функций создаются условия для формирования специализированных компетенций, в т. ч. и уникальных на рынке, способных существенно снизить затраты и получать дополнительные прибыли за счет эффекта масштаба. Подобная схема реализации модели

повышает уровень корпоративной культуры, производительность труда, стандартизирует и редуцирует многие централизованные процессы, способствует созданию эффективного внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Во внешнем контуре встраивание ключевых показателей эффективности процесса в процесс управления каждым этапом позволяет максимально сфокусировать деятельность на наращивании продаж продуктов и сконцентрировать усилия персонала на обслуживании клиентов, сократить трудозатраты, отказаться от избыточных площадей.

Выводы. Таким образом, предлагаемые модели управления изменениями в рамках трансформации современного бизнеса и механизм их реализации имеют универсальный для всех бизнес-организаций характер. Их практическая реализация позволяет получить ряд очень важных бизнес-эффектов, основные из которых состоят в следующем.

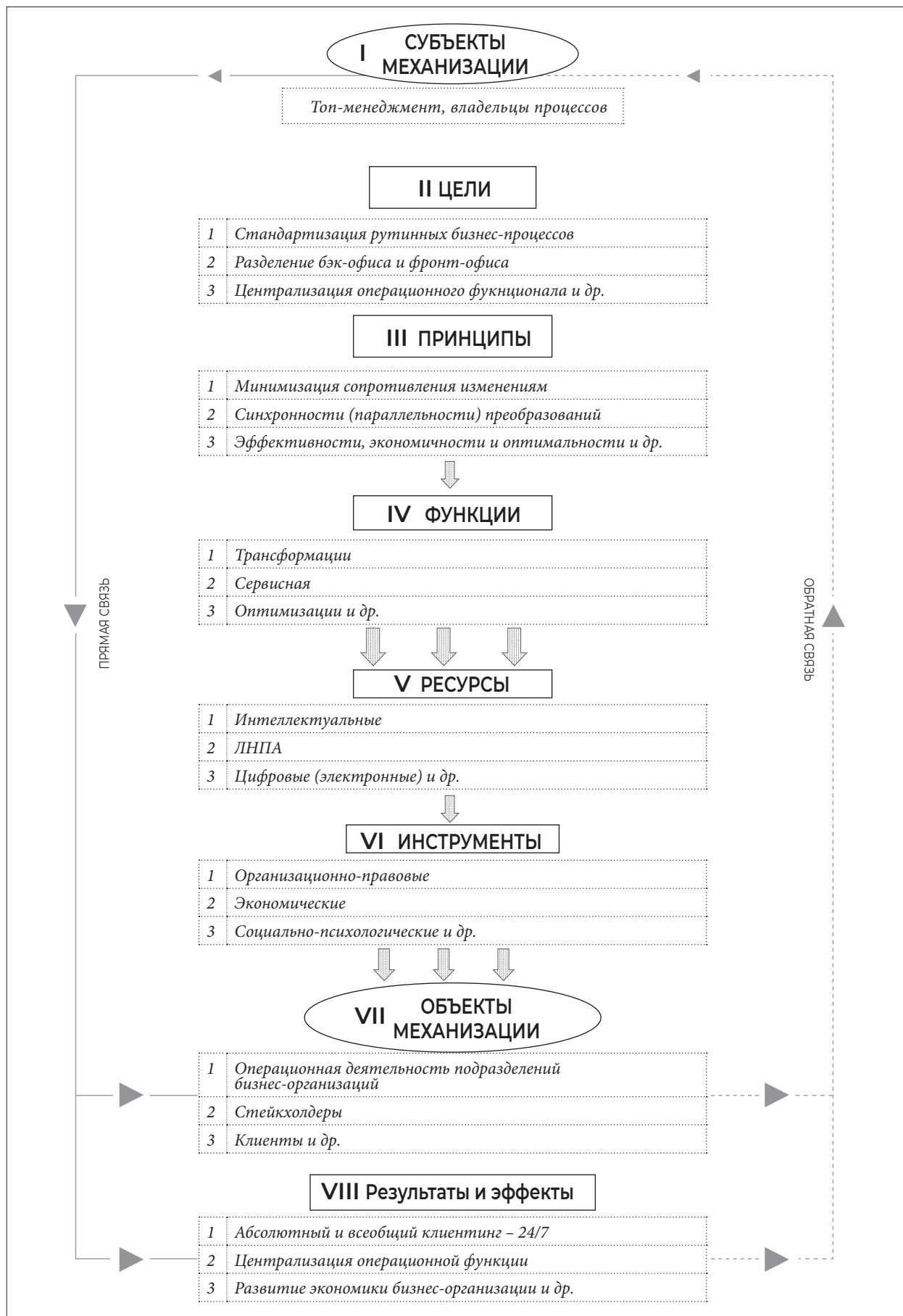


Рисунок 2 – Принципиальная схема организационного механизма реализации модели трансформации процессов бизнес-организации

1. Появление нового вида компетентностей в виде специалистов бэк-офисной функции с эксклюзивными процедурами (стандартизация ввода информации в ИС, работа с отклонениями, осуществление последующих контрольных операций и др.) и обеспечением фронт-офисной работы (проведение сделок, заказ доставки товара, проведение транзакций, сверка балансов и историй транзакций, выбор нужных продуктов для закупки, отправка и прием корреспонденции).
2. Повышение степени удовлетворенности внутренних и внешних клиентов услугами бизнес-организации, формирование высокого доверия и здоровой бизнес-атмосферы.
3. Повышение качества внутренних и внешних коммуникаций не только в стандартных, но и критических операционных ситуациях.
4. Формирование единого информационного пространства в рамках всей операционной деятельности бизнес-организации.
5. Минимизация ошибок и потерь от клиент-инцидентов за счет новых возможностей и повышения качества верификации, стандартизации процедур контроля и специализации сотрудников, построение эффективного риск-менеджмента и сокращение потенциальных и реальных экономических издержки.
6. Увеличение количества клиентских транзакций за счет скорости, расширения периметра сервисов и расширения клиентской базы.
7. Снижение стоимости условной транзакции в рамках бизнес-клиентинга и, соответственно, сокращение суммы общих операционных расходов.
8. Появляются возможности для абсолютного и всеобщего клиентинга (24/7) по принципу «везде и сейчас» со стопроцентной географической доступностью сервисов как для внутренних клиентов (фронт-офис), так и для внешних – физических и юридических лиц.

ЛИТЕРАТУРА

1. Левин, К. Теория поля в социальных науках: пер. с англ. / К. Левин. – СПб.: Речь, 2000. – 364 с.
2. Рудестам К. Групповая психотерапия / К. Рудестам. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 384 с. (Серия «Мастера психологии»).
3. Жуков, Ю. М. Исследование действием в науке и практике: промышленный период / Ю. М. Жуков // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 3. – С. 49–65.
4. Кемерон, Э. Управление изменениями. Полное руководство по моделям, инструментам и техникам внедрения изменений в организации: пер. с англ. / Э. Кемерон, М. Грин. – М: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
5. Коттер, Дж. П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Дж. П. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 256 с.
6. Стадии развития компании по Ларри Грейнеру. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/>. – Дата доступа: 25.12.2021.
7. Beer, M. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / M. Beer, N. Nohria // Breaking the Code of Change. – Harvard Business School Press, Boston, 2000.
8. Модель преобразования живой организации 4R. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm180.html>. – Дата доступа: 20.12.2021.
9. Свириденко, М. В. Осуществление изменений по модели «кривой перемен» Джини Даниэль Дак на примере ООО «Красноярский автоцентр КАМАЗ» / М. В. Свириденко. – Режим доступа: http://science-bsea.bgita.ru/2017/ekonom_2017_26/sviridenko_osu.htm – Дата доступа: 13.12.2021.

This article deals with models of organizational change management within business entities. It shows the key change concepts and transformation models (approaches). The author considers an organizational mechanism enabling to build up a new business architecture of a business entity with a view to making the transition from vertical business administration to horizontal interaction between structural divisions.

Key words: *business model of organizational change management, processes within business entities, transformation of processes, business architecture of business entities, change management.*

Получено 30.12.2021.