УДК 658.51 DOI: 10.24151/2409-1073-2019-4-6-12

Современный подход к процессу непрерывного совершенствования и развития российских предприятий

Modern approaches to the process of continuous improvement and development of Russian enterprises

Н. Д. Гуськова[1], А. В. Ерастова[1], В. П. Ерастова[1]

N. D. Gus'kova[1], A. V. Erastova, V. P. Erastova[1]

[1]*ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»*

[1]*National Research Mordovia State University*

menegment310@yandex.ru

Обоснована необходимость быстрой адаптации организаций к изменениям под воздействием вызовов глобализации экономики. Проведена оценка влияния изменений на результаты деятельности российского промышленного предприятия и даны рекомендации по преодолению сопротивления изменениям со стороны персонала и совершенствованию организационной структуры. Разработан алгоритм управления изменениями на предприятии машиностроения, который может быть использован предприятиями других отраслей хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: управление изменениями; непрерывное развитие; сопротивление изменениям; адаптация персонала; производительность труда.

Abstract. The development of the modern economy is characterized by rapid changes due to new challenges, such as: global competition; the imposition of economic sanctions; digitalization of the economy, etc. All this requires organizations to quickly adapt to change, continuous improvement and development. The purpose of the article is to study the practice of development and change management in an industrial enterprise. Analysis of the structure and results of the activities of RM Rail Ruzhimmash allowed to develop an algorithm for managing changes in an industrial enterprise and to give specific recommendations on how to overcome the resistance to changes on the part of the staff.

Keywords: changes; development; resistance to change; change process; staff adaptation; labor productivity.

Современная экономика развивается быстрыми темпами, что обусловлено глобализационными изменениями, которые требуют от предприятий быстрой адаптации

© Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Ерастова В. П.

к новым условиям, преодоления неопределенности (характерной для деятельности организаций в условиях глобализации) и готовности к переменам, которые следует понимать как насущную потребность.

Необходимость непрерывного совершенствования и развития диктуется также новыми вызовами глобализации экономики, среди которых:

– глобальна конкуренция;

– несоответствие экономической глобализации и политической разобщенности стран;

– введение экономических санкций со стороны ряда экономически сильных европейских стран и мировых держав;

– цифровизация экономики.

Глобальная конкуренция оказывает значительное влияние на процесс непрерывного совершенствования и развития предприятий. В какой стране мира ни находилось бы предприятие, оно должно строить стратегию управления развитием в условиях конкуренции с мировым экономическим лидером, и так во всех сферах хозяйственной деятельности. Низкая производительность труда в этих условиях представляет угрозу существованию организации, причем низкие затраты на персонал не обеспечивают конкурентного преимущества. Конкурентоспособность в этой ситуации обеспечивается повышением производительности труда. Показатель производительности труда должен быть не ниже показателя крупных компаний и «организаций без границ» либо превосходить его.

Несоответствие экономической глобализации и политической разобщенности должно также учитываться в процессе непрерывного совершенствования и развития предприятий. Деятельность предприятий сегодня не имеет национальных границ, поскольку ее результаты соотносятся с результатами деятельности крупнейших мировых компаний, национальные экономики взаимозависимы. Введение экономических санкций в отношении России, в связи с обострением геополитической ситуации в мире, привело к существенным изменениям почти во всех сферах хозяйственной деятельности. Встал вопрос об импортозамещении тех товаров, работ и услуг, которые будут конкурентоспособными на мировом рынке.

Огромное влияние на изменения хозяйственной деятельности оказывает цифровизация экономики. Главной особенностью цифровой экономики является управление знаниями, а условием доступа к этому ресурсу — специфические качества человека: его интеллектуальная активность, способность осваивать и генерировать знания [1].

Обобщим влияние обозначенных вызовов глобальной экономики. Сегодня мир органично развивается под их воздействием, организации как участники мировыхбизнес-процессов должны совершенствовать свой бизнес с учетом всех этих вызовов одновременно. Еслиорганизация не адаптируется к новым условиям, то она не сможет сохранить процесс непрерывного совершенствования и развития, не говоря уже о его успешности.

В связи с этим задача российских предприятий — разрабатывать стратегию управления процессом непрерывного совершенствования и развития. Современные предприятия должны также определить наиболее приемлемую для них величину эффективности и производительности, поскольку стратегия управления базируется именно на этих качественных и количественных показателях.

Существует несколько подходов к концепции непрерывного совершенствования и развития организации. Один из них был предложен исследователем Куртом Левином, который описал три этапа организационных изменений: размораживание, движение, замораживание. Согласно его теории изменений, «для успешного проведения перемен необходимо “разморозить” существующее положение (статус-кво), изменить его до нового состояния и повторно “заморозить” ситуацию для закрепления внедренных изменений. Статус-кво рассматривается при этом как некое состояние равновесия, а выйти из него можно только через “размораживание”. Это обычно достигается тремя способами: усилением движущих факторов, направленных на выход из существующего

положения равновесия; ослаблением сдерживающих факторов, препятствующих выходу из существующего положения равновесия, либо объединением этих двух подходов»[1][2]. Это первый этап. На следующем этапе можно приступить к реализации изменений. Однако следует помнить, что внедрение преобразований еще не гарантирует их укоренения. Нововведения необходимо «заморозить», чтобы они стали устойчивыми. Если этим последним этапом пренебречь, то возникнет вероятность, что преобразования окажутся недолговечными и организация вернется к первоначальному состоянию равновесия. Таким образом, цель повторного «замораживания» заключается в стабилизации нового состояния, в достижении сбалансированности движущих и сдерживающих факторов.

В процессе преобразований, включающем три этапа, изменения рассматриваются Левиным как нарушение состояния равновесия. Иначе говоря, когда стабильность положения организации нарушена, необходимы изменения, чтобы установить новое состояние равновесия. Этот подход был вполне приемлем для относительно стабильной экономической ситуации 1950—1970-х гг.

Сегодня предприятиям необходимо преодолевать сложные «барьеры», учитывая множество новых условий неопределенности. Суть второго подхода к концепции непрерывного совершенствования и развития заключается в том, что процесс преобразований рассматривается как естественный, а процесс управления ими — как непрерывный [3].

В свою очередь, Дж. Коттер выделил восемь этапов организационных изменений:

- установление атмосферы срочности;
- создание руководящей коалиции;
- разработка видения будущего развития и стратегии его достижения;
- информирование о новом видении;
- расширение возможностей сотрудников в целях участия в реализации видения;
- планирование и достижение краткосрочных результатов;
- упрочение достижений и укрупнение преобразований;
- институциональное закрепление новых подходов в организационной культуре [4].

Необходимо отметить, что подход Дж. Коттлера сосредоточен на изменениях в поведении сотрудников предприятия. Эти изменения, как правило, затрагивают организационную структуру, используемую в организации технологию (цикл выполнения производственных действий) и персонал. На рисунке 1 приведены типы реакции сотрудников на организационные изменения [5]

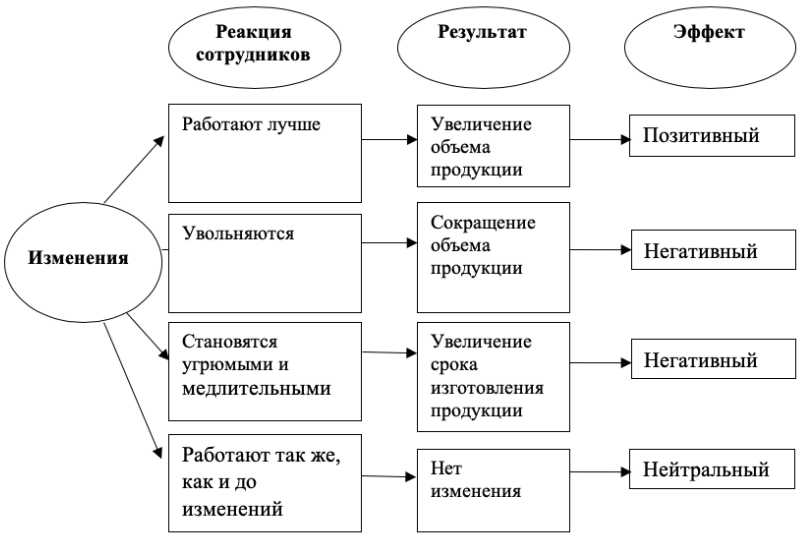

Рис. 1. Зависимость объема выпускаемой продукции от реакции персонала на организационные изменения

[1] Управление изменениями: проект В. Демьяненко. URL: http://ibcm.biz/ (Модель изменений: Размораживание, Движение, Замораживание (К.Левин)).

Представим известные в литературе методы преодоления сопротивления изменениям, выбор метода зависит от силы сопротивления изменениям и от наличия временных ресурсов, необходимых для проведения изменений.

1. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, сопровождающий внедрение изменений.

2. Обучение персонала и деловое общение с персоналом.

3. Оказание психологической помощи сотрудникам организации.

4. Ведение внутренних переговоров.

5. Привлечение неформальных лидеров.

Следует отметить, что самым сложным вопросом в период организационных изменений является формирование организационной культуры. Сильная организационная культура, формируемая опытом, делает организацию невосприимчивой к переменам. Сотрудники организации придерживаются укоренившейся с годами модели поведения: норм, правил, традиций и ценностей. Чтобы изменить такую модель, если она теряет актуальность во времени, т. е. препятствует эффективному управлению предприятием в новых условиях, менеджерам даже при самых благоприятных обстоятельствах требуется несколько лет.

Глобальное исследование организационных перемен позволило сделать вывод, что «сотни менеджеров множества американских и европейских компаний вполне удовлетворены своими деловыми качествами <...> но не удовлетворены своей способностью внедрять перемены» [6]. В связи с этим большое значение имеет рациональная система переподготовки и повышения квалификации персонала.

На примере промышленного предприятия АО «Рузхиммаш», выпускающего железнодорожные вагоны и другую продукцию машиностроения, рассмотрим влияние организационных изменений на объем производства. Предприятие входит в корпорацию PM Rail — ведущего производителя грузового подвижного состава в России. В 2017 г. на предприятии внедрена новая система обучения персонала Training Within Industry (Обучение в промышленности). Уже в первый год работы системы созданы условия, необходимые для роста производительности труда[2]. По таблице 1 можно проследить динамику роста выработки и уменьшение трудоемкости.

Таблица 1

Показатели производительности труда АО «Рузхиммаш» в период 2015—2018 гг.

Год	Объем выполненных работ, шт.	Численность работников, чел.	Выработка (1/2)	Трудоемкость (2/1)
2015	1266	1177	1,1	0,9
2016	2329	1201	1,9	0,5
2017	4232	1451	2,9	0,3
2018	7600	1801	4,2	0,2

Непрерывное совершенствование — это долгосрочный подход к улучшению процессов, продуктов и услуг. Однако важно отметить, что проекты непрерывного совершенствования являются частью более крупной инициативы по управлению изменениями. Так как это динамичный процесс, важно пересматривать изменения, которые были недавно реализованы, с целью оценить возможность их дальнейшего совершенствования и взять под контроль факторы, которые могут повлиять на изменения в долгосрочной перспективе. Для эффективного управления процессом непрерывного развития на промышленном предприятии составим алгоритм

[2] PM Рейл Рузхиммаш: официальный сайт. URL: https://rmrail.ru/structure/ruzchimmash/

управления изменениями. Его использование позволит структурировать процесс изменений и повысить лояльность сотрудников к изменениям (рис. 2). Чтобы непрерывное совершенствование и развитие было успешным, необходимо создать соответствующие условия на всех этапах организационной деятельности.

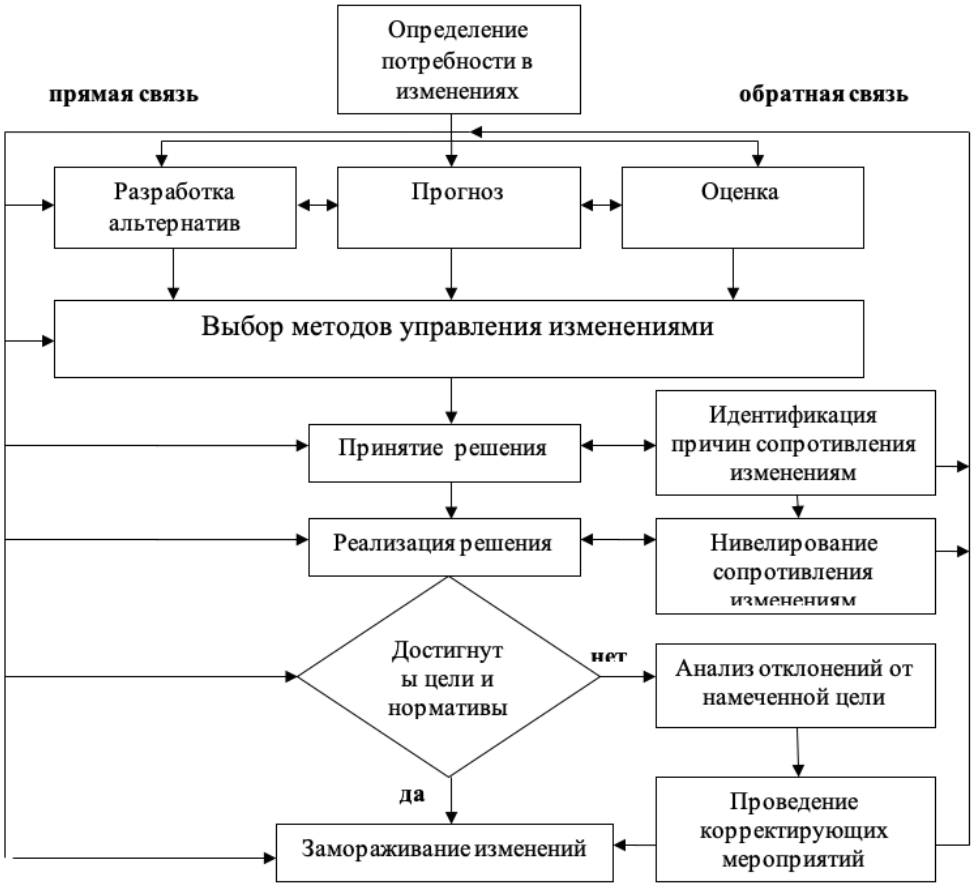

Рис. 2. Алгоритм управления изменениями на промышленном предприятии АО «Рузхиммаш»

Важно правильно определить потребность в изменении, составить прогноз и оценить все предлагаемые варианты. В результате анализа в алгоритм были добавлены блоки, отвечающие за выявление и устранение сопротивления изменениям со стороны персонала.

Вовлечение сотрудников в реализацию изменений на ранних этапах, а также постоянная адаптация к улучшению имеет решающее значение для успешной деятельности организации.

Рекомендуем для адаптации сотрудников к изменениям использовать следующие методы.

Ориентация коллектива на достижение новых целей. Необходимо выстроить такую систему, при которой сотрудник будет ощущать свой вклад в общий результат деятельности не только своего подразделения, но и предприятия в целом.

Вовлечение сотрудников в процесс управления изменениями. Осознание участия в решении организационных проблем повысит ответственность сотрудников за реализацию изменений.

Демонстрация рациональной модели поведения на личном примере руководителя, основанная на соблюдении стандартов социальной группы, норм и правил корпоративной культуры, поможет сотрудникам выработать собственную форму социального поведения, взаимодействия с коллективом

и положительно отразится на результатах деятельности предприятия. В свою очередь, это приведет к снижению затрат на контролирование деятельности персонала, что увеличит финансовые и временные ресурсы.

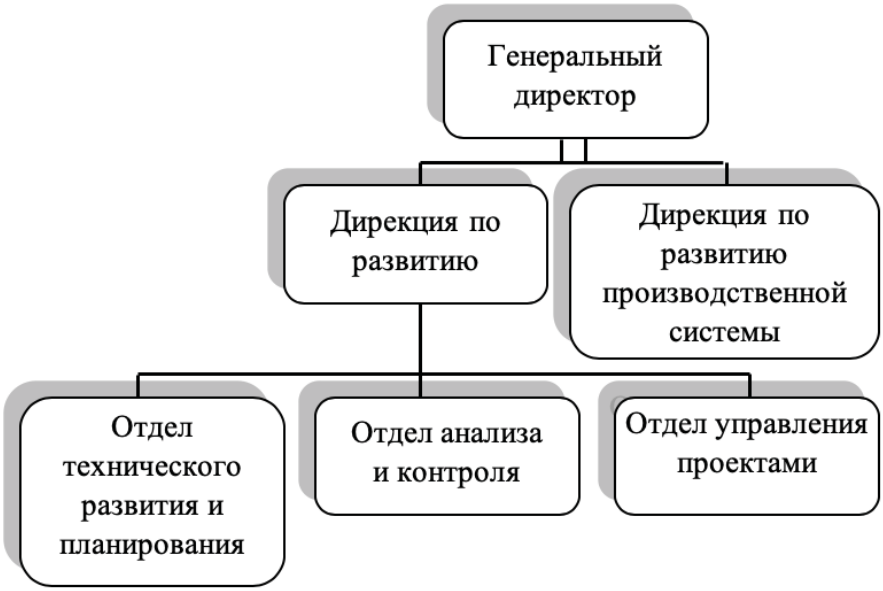

Рис. 3. Фрагмент действующей организационной структуры АО «Рузхиммаш»

Первоочередной задачей управления изменениями является построение эффективной организационной структуры. Анализ организационной структуры промышленного предприятия АО «Рузхиммаш» показал, что управление изменениями осуществляется как дирекцией по развитию, так и дирекцией по развитию производственной системы (рис. 3). Функции этих руководящих органов полностью или частично совпадают, что, в свою очередь, является предпосылкой для изменения организационной структуры (рис. 4).

Рис. 4. Новый проект организационной структуры дирекции по развитию АО «Рузхиммаш»

Предложенные нами рекомендации призваны не только дать социальный эффект — снизить сопротивление изменениям со стороны персонала, мотивировать

к принятию новых идей, улучшить моральный климат, — но и вызвать синергетический эффект, а именно — избежать дублирования выполнения руководящих функций путем объединения двух дирекций и создать команду для управления изменениями.

В заключение подчеркнем, что процесс непрерывного совершенствования и развития предприятий является необходимым условием их конкурентоспособности и требует разработки стратегии управления изменениями под воздействием вызовов глобализации экономики. Задача управления качественными и структурными изменениями — оптимизировать денежные потоки, максимизировать эффективность и прибыльность производства, а также адаптировать персонал к внедрению этих изменений.

Литература

1 ***Авдеенко Т. В., Алетдинова А. А.*** Цифровизация экономики на основе совершенствования экспертных систем управления знаниями // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т. 10. № 1. 2017. С. 7—18.

2 Lewin K. Field theory in social science. New York: Harper and Row, 1951. 132 p.

3 HCMBOK: программа обучения и сертификации [Электронный ресурс] // Hucmi. HumanChange. Management Institute: [сайт]. URL: https://www.hucmi.com/en/hcmbok/ (дата обращения 25.06.2019).

4 ***Коттер Дж. П.*** Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Пер. с англ. Л. Пирожковой. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 256 с.

5 ***Харрингтон Дж.*** Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями / Пер. с англ. В. Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. М.: Стандарты и качество, 2008. 188 с. (Деловое совершенство).

6 *Nonaka Ikujiro* The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review. November—December. 1991. P. 96—97.

поступила 03.07.2019

Гуськова Надежда Дмитриевна — доктор эко-но-мических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, заведующая кафедрой менедж-мента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»(Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68), *menegment310@yandex.ru*

Ерастова Александра Валерьевна — кандидатэкономических наук, доцент, доцент кафед рыменеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68), ***av-erastova@rambler.ru***

Ерастова Валерия Павловна – магистрант, кафедра менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»(Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68), *menegment310@yandex.ru*

References

1 ***Avdeenko T. V., Aletdinova A. A.*** Cifrovizacija jekonomiki na osnove sovershenstvovanija jekspertnyh sistem upravlenija znanijami // Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Jekonomicheskie nauki. T. 10. № 1. 2017. S. 7—18.

2 Lewin K. Field theory in social science. New York: Harper and Row, 1951. 132 p.

3 HCMBOK: programma obuchenija i sertifikacii [Jelektronnyj resurs] // Hucmi. HumanChange. Management Institute: [sajt]. URL: https://www.hucmi.com/en/hcmbok/ (data obrashhenija 25.06.2019).

4 ***Kotter Dzh. P.*** Uskorenie peremen. Kak pridat' vashej organizacii strategicheskuju gibkost' dlja uspehav bystro menjajushhemsja mire / Per. s angl. L. Pirozhkovoj. M.: Olimp-Biznes, 2017. 256 s.

5 ***Harrington Dzh.*** Sovershenstvo upravlenija izmenenijami. Iskusstvo sovershenstvovanija upravlenija izmenenijami / Per. s angl. V. N. Zagrebel'nogo; pod nauch. red. V. V. Bragina. M.: Standarty i kachestvo, 2008. 188 s. (Delovoe sovershenstvo).

6 Nonaka Ikujiro The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review. November—December. 1991. P. 96—97.

submitted 03.07.2019

Gus'kova Nadezda D., Doctor of Economics, Professor,Honored Scientist of the Russian Federation,Head of Management Department, NationalResearch Mordovia State University (68, Bolshevistskayast., Saransk, 430005, Russia),*menegment310@yandex.ru*

Erastova Alexandra V., Cand. Sci. (Economics),Associate Professor, associate professor of ManagementDepartment, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), *av-erastova@rambler.ru*

Erastova Valeria P., graduate student, Department of managementment of the "MGU im. N. P. Ogareva» (68, Bolshevistskayast., Saransk, 430005, Russia). *menegment310@yandex.ru*